非常道

可心大圣 著

卷三 · 归属

2026 年 8 月 13 日

第三卷：归 属

流放，把一个人赶出群体，是仅次于死刑的惩罚。

人与人的关系：夫妻、兄妹、朋友、同学；人与组织的关系：公司、帮会、党团、国家；每一种关系都是一种归属，它靠血缘、利益、声誉、惩罚、共信来维系。人不是喜欢归属，人是不能不归属。每一种归属都有代价。

本卷由近到远一章一章展开：两个人的婚姻、三代人的血缘、同甘共苦的友谊、朝夕相处的同事、和争权夺利的集体，最后回到横而不流、独立孤行的自己。每一种关系我们都会歌颂它的美妙、感叹它的悲催、想念它的永恒。



第一章：相濡以沫 相敬如宾

> “昏礼者，将合二姓之好，上以事宗庙，而下以继后世也。
> 故君子重之。”
> ——《礼记·昏义》
>
> “专偶制家庭……是不以自然条件为基础，而以经济条件为基础的第一个家庭形式。”
> —— 恩格斯《家庭、私有制和国家的起源》，1884 年

人类大概是唯一需要动用法律、仪式、聘礼、宾客和一纸证书，来确认两个人打算长期住在一起的物种。

这件事本身就该让人起疑。狼、天鹅、长臂猿都会形成长期而稳定的配偶关系，没有一种需要请客吃饭。它们不需要，是因为那份结合是本能直接的输出；而人类需要——需要得如此隆重、如此不惜工本、如此层层加码——恰恰说明人类的结合不是。凡是需要用制度反复加固的东西，通常都是靠自身撑不住的东西。

这一章要问的是：婚姻这项制度，是从什么时候、因为什么原因被发明出来的？它符合人的天性吗？如果不，为什么它还是赢了？

一夫多妻

先看事实。人类学界通用的《民族志图集》收录了上千个有记载的社会，其中允许一夫多妻的，约占百分之八十五。[1] 严格规定一夫一妻的，是少数派。也就是说，如果把人类历史上出现过的社会当成一个样本池，一夫一妻从来不是主流选项，它是例外。

---

[1] Murdock, G. P. 《民族志图集》(Ethnographic Atlas); 统计转引自 Henrich, J., Boyd, R., & Richerson, P. J. “The Puzzle of Monogamous Marriage.” Philosophical Trans. of the Royal Society B 367, no. 1589 (2012): 657–669.

但“允许”不等于“实行”。即便在允许多妻的社会里，绝大多数男人一辈子也只有一个妻子——不是因为道德，而是因为养不起。多妻在任何社会都是一项奢侈品，真正实现它的，永远是资源顶端的那一小撮人。

更硬的证据来自解剖学。生物学家判断一个物种的交配制度，有两个不需要观察行为就能读出来的指标。

第一个是两性体型差异。严格一雄一雌的长臂猿，雌雄体型几乎一样大；而实行一雄多雌“后宫制”的大猩猩，雄性体重接近雌性的两倍——因为雄性之间要靠打赢对方才能垄断一群雌性，体型就是武器。人类男性平均比女性重百分之十五到二十，落在中间，偏向单配偶那一端，但并没有到达。

第二个指标更直白：睾丸相对于体重的比例。黑猩猩和倭黑猩猩的这一比例极高，因为它们是多雄多雌的乱交制，一只雌性在发情期会与多只雄性交配，胜负不在体外的搏斗，而在体内的精子竞争——谁的量大，谁赢。大猩猩正相反，这一比例极低：后宫已经靠武力垄断了，根本没有竞争对手的精子需要对付。人类，又一次落在中间。

两个指标指向同一个结论：**人类在解剖学上是一个“轻度多配偶”的物种。**我们不是天鹅，也不是黑猩猩。我们身上带着一段并不算激烈、但确实存在的雄性竞争史，这段历史与严格一夫一妻不相容。

精子与卵子

关于两性差异，最常被引用的说法是这样的：男人每天产生上亿精子，成本近乎为零，所以策略是广种薄收；女人每月只排一枚卵子，还要押上十个月的孕期，所以策略是精挑细选。

这个说法的结论是对的，但中间那一步推错了。而正确的那一步，比错的那一步更有说服力。

先说对的部分。特里弗斯 1972 年提出的亲代投资理论指出，两性的最低投资额差距极大：一个男人在生育上可以付出的下限，是一次性行为；一个女人的下限，是十个月的妊娠，加上在没有奶粉的年代长达三四年的哺乳期。

这个差距真实、巨大，而且确实会塑造两性在择偶上的谨慎程度。这一层没有争议。

推错的那一步，是直接从“精子便宜”跳到“男性倾向广种”。精子数量本身不决定繁殖机会的数量——一个男人每天制造上亿精子，并不因此获得上亿次繁殖机会，他的上限从来不由精子供给决定，而由愿意与他生育的女性数量决定。用产量推策略，等于用工厂产能推销售额。

正确的推导只需要换一个量：不看数量，看斜率，即繁衍量。生物学家把“繁殖成功随配偶数量上升的陡峭程度”称为贝特曼梯度。

对女性，这条斜率很平。一个女人一生能生几个孩子，由孕期、哺乳期和育龄长度决定，不由她有过几个性伴侣决定——第十个伴侣不会让她多生一个孩子。对男性，这条斜率陡：每多一个愿意与他生育的伴侣，他的期望后代数就实实在在多出一份，而他为此付出的最低成本几乎不变。

于是选择压力的方向就出来了，而且和直觉一致：一个倾向于寻求更多不同伴侣的男性心理倾向，会被自然选择保留下来，因为它真的提高期望值；同样的倾向长在女性身上，回报要小得多。 这才是“男人天然要找更多不同的女人”这句话的正确推导路径——它不是精子数量，而是播种斜率。

实证上这个差异确实测得到。施密特 2005 年横跨四十八个国家的研究发现，男性在“无约束性倾向”上的平均得分普遍高于女性，这是跨文化重复性最好的性别差异之一。最出名的演示则是 1989 年的校园实验：由陌生人上前直接提出性邀请，接受的男性约七成五，女性为零。不过这个实验后来被追问了一个关键问题——女性拒绝的究竟是“随意的性”，还是“一个陌生男人带来的人身风险”。2015 年一项控制了安全因素的重复研究显示，一旦把风险变量压住，女性的接受率会大幅上升；原实验测到的那个悬殊差距里，有相当一部分是风险评估，不是性欲差异。[1]

[1] Schmitt, D. P. “Sociosexuality from Argentina to Zimbabwe: A 48-Nation Study.” Behavioral and Brain Sciences 28, no. 2 (2005): 247–275； Clark, R. D., & Hatfield, E. “Gender Differences in Receptivity to Sexual Offers.” Journal of Psychology & Human Sexuality 2 (1989): 39–55； 对该实验中风险因素的重新检验见 Baranowski, A. M., & Hecht, H. “Gender Differences in Consent to Casual Sex.” Archives of Sexual Behavior 44 (2015): 2257–2265.

还有一点必须补上，否则这幅图是歪的：雌性并不天然专一。 从灵长类到鸟类，雌性多次交配是常态而非例外，而且有明确的适应性理由——获取更好的基因、换取食物与保护、以及通过制造父权不确定性来降低雄性杀婴的风险。人类学家赫迪的工作系统地拆掉了“羞怯的雌性”这个流传已久的模型。[1] 所以两性的差别是斜率的差别，是分布的错位，不是“男求多、女求专”的二分。

顺带要说一件对这个领域颇为尴尬的事。整套框架的奠基实验，是贝特曼 1948 年用果蝇做的研究。2012 年，高瓦蒂团队在《美国国家科学院院刊》上重做了这个实验，发现原研究存在方法上的硬伤——用孟德尔定律一验就能看出统计上的不可能——重做的结果并不支持原结论。[2] 后续学者重新分析贝特曼的原始数据，同样发现它与“贝特曼原理”并不一致。[3] 这不意味着亲代投资理论垮了，它有大量独立于贝特曼的支持证据；但那个被写进无数教科书的奠基实验本身站不住。这是本书反复遇到的同一种句式——一句因为重复得够久而不再被当作“有待检验”的话。

17 比 1，一段被基因记下来的历史

如果男性繁殖成功率的方差确实更大，这件事应该基因组里留下了触目惊心的痕迹。父系遗传的 Y 染色体只在男性之间传递，母系遗传的线粒体 DNA 只经女性传递。比较这两者的多样性，就能反推出历史上究竟有多少男性、多少女性成功把基因传了下去。2015 年，卡尔敏团队在《基因组研究》上报告：大约七千年前，人类 Y 染色体的多样性出现了一次剧烈崩塌，而同期线粒体 DNA 的多样性并未同步下降。按这批数据推算，那个时期成功繁殖的女性与男性之比，一度极端到接近十七比一。[4]

---

1. Hrdy, S. B. The Woman That Never Evolved (1981) 及 Mother Nature (1999)；关于雌性多次交配的适应性解释与灵长类杀婴假说的系统论述。
2. Gowaty, P. A., Kim, Y.-K., & Anderson, W. W. “No Evidence of Sexual Selection in a Repetition of Bateman’s Classic Study of Drosophila melanogaster.” Proceedings of the National Academy of Sciences 109, no. 29 (2012): 11740–11745.
3. Hoquet, T. “Bateman’s Data: Inconsistent with ‘Bateman’s Principles’.” Ecology and Evolution 10, no. 19 (2020).
4. Karmin, M., et al. “A Recent Bottleneck of Y Chromosome Diversity Coincides with a Global Change in Culture.” Genome Research 25, no. 4 (2015): 459–466.

换句话说：在新石器时代的某一段里，绝大多数男人没有留下后代，而绝大多数女人留下了。这是“男性方差更大”这件事最硬的一份证据，它不依赖任何问卷、任何实验室，直接写在活人的染色体上。

但为什么会这样，至今没有定论。2018 年，曾、敖与费尔德曼在《自然 • 通讯》上提出了另一套机制，称为“文化搭便车”：当社会组织成以父系血缘为单位的宗族，宗族之间彼此攻伐、整族消亡时，消失的是整条 Y 染色体谱系——不需要任何人妻妾成群，只需要族群之间打得够狠、够久。[1] 2024 年又有研究提出了一个更温和的版本，认为父系分节社会的分裂—扩张动力学就足以产生这个瓶颈，无需大规模暴力。[2] 而女性的转递更随机，不受父系宗族兴衰的影响。

所以这一节的结论：男女基因的级别性的传递不对称是真的发生了。而且可以相信是父系宗族的兴替造成的，多妻制度更加持了这种现象，尽管证据还不能把话说死。

母系继嗣：舅舅是最亲的男人

这里要处理一个在中文世界流传极广、而且核心洞察是对的观察：在很多社会里，一个男孩最亲的男性长辈不是父亲，是舅舅。

这背后有一个相当漂亮的算术：一个男人与“自己的”孩子的血缘关系是二分之一——但这个二分之一有前提，前提是这孩子确实是他的。而他与姐妹的孩子的血缘关系是四分之一——而这个四分之一是保证的：姐姐生的孩子一定带着姐姐的基因，而姐姐和他一定出自同一个母亲。母亲这一端从不需要证明，父亲那一端永远需要。

于是存在一个临界点。设亲子确定性为 p，投资“自己的”孩子的期望回报是 $0.5p$，投资外甥的期望回报是 0.25；当 p 掉到二分之一以下，投资外甥就更划算。（更精细的模型还会把“如果这孩子不是我的、那多半是谁的”算

[1] Zeng, T. C., Aw, A. J., & Feldman, M. W. “Cultural Hitchhiking and Competition Between Patrilineal Kin Groups Explain the Post-Neolithic Y-Chromosome Bottleneck.” Nature Communications 9 (2018): 2077.

[2] “Patrilineal Segmentary Systems Provide a Peaceful Explanation for the Post-Neolithic Y-Chromosome Bottleneck.” Nature Communications 15 (2024).

进去——若实际的父亲往往也是本族男性，期望关系度会被抬高，临界点还会再往下移一些。）

这就是人类学里“舅权”这项制度的演化解释：在母系社会中，男人把资源、姓氏与地位传给外甥而不是儿子。摩梭人、非洲的“母系带”、太平洋的特罗布里恩德群岛，都是活的例子。孩子确定认得母亲，父亲那一端始终悬着一个问号，于是舅舅成了最可靠的男性亲属——这个直觉正是整套模型的核心。[1]

需要调整的只有时序。

第一，“原始采集狩猎社会没有家庭、男人四处漂移”这幅画面，在现存的采集社会里找不到对应。昆申人、哈扎人、阿切人等被系统研究过的采集人群，普遍存在被社会承认的配偶关系，形态通常是连续单偶制外加少量多妻。婚姻这一类制度在民族志记录里近乎普遍存在，包括在完全没有农业、没有可继承财产的人群中。[2]

第二，母系继嗣主要与锄耕园艺绑定，而不与采集狩猎绑定——非洲那条著名的“母系带”是一条园艺带。而以舅居为居住形态的社会，只占世界已记录社会的约百分之四。它是一个特解，不是一个起点。

第三，也是最有价值的一点：我们知道母系是怎么消失的。霍尔登与梅斯 2003 年用系统发生学方法分析非洲族群，得出一个标题就说完了的结论——“牛的传入导致了母系继嗣的丧失”。[3] 不是观念变了，是财富的形态变了。牛是可积累、可垄断、由男性控制、且能大量继承的财富；一旦这种财富出现，把它传给外甥就变得说不通，母系随之瓦解。

所以结论应该这样写，而且它比“母系是黄金时代、父系是一次堕落”有力得多：“继嗣制度跟着财产走，不跟着天性走。” 哪一条血缘线被认定为

---

1 舅权与亲子确定性的形式化推导见 Kurland, J. A. “Paternity, Mother’s Brother, and Human Sociality” (1979)；Greene, P. J. (1978)；Hartung, J. “Matrilineal Inheritance: New Theory and Analysis.” Behavioral and Brain Sciences 8, no. 4 (1985): 661–688; 以及 Holden, C. J., Sear, R. & Mace, R. 关于“女儿偏向投资”模型的系列研究.

2 关于采集狩猎社会普遍存在婚姻制度与配偶关系的民族志综述，见 Marlowe, F. W. 对哈扎人的长期研究，以及 Hill, K., & Hurtado, A. M. Aché Life History (1996)。

3 Holden, C. J., & Mace, R. “Spread of Cattle Led to the Loss of Matrilineal Descent in Africa: A Coevolutionary Analysis.” Proceedings of the Royal Society B 270, no. 1532 (2003): 2425–2433.

“真正的”血缘线，取决于当时有什么东西值得传下去、以及谁控制着它。母系不是人类的童年，父系也不是人类的堕落——它们是同一道题在不同约束条件下的两个解。

顺带把一个相邻的说法也处理掉，因为它常与上面这条被混为一谈。由巴霍芬 1861 年《母权论》提出、经摩尔根传给恩格斯、再经苏联教科书进入中文教育的那个“原始母权制”阶段——即女性曾普遍掌握**政治权力**——至今没有得到民族志或考古证据的支持。[1] 母系继嗣是真的，母权统治不是。摩梭人恰好同时演示了两者：血统与家产沿母系传承，而对外事务与重大决策仍多由舅舅一辈的男性承担。舅舅之所以重要，恰恰因为他是**男性**亲属里最可靠的那一个，不是因为那个社会由女性统治。

这一点对本章的论点反而有利。如果人类从来没有过一个由女性统治的黄金时代，那么“婚姻是一场针对女性的倒退”这个故事就讲不通了——没有失乐园，就只剩下一个更硬的问题：为什么最终胜出的，会是一种连男性顶层也要被严格约束的制度？

犁、财产，与父权的到来

采集狩猎社会的财产少、可携带、无法长期储存。没有什么可继承，“这个孩子究竟是不是我的”这个问题，经济上的分量就有限。民族志显示，这类社会的配偶关系普遍比较流动，离合成本低，育儿高度依赖亲属群体共同承担。

农耕时代的到来改变了全部三件事：剩余可以储存，土地可以继承，而继承需要一个明确的继承人。于是“亲子确定性”第一次从一个生物学问题，变成了一个“财产问题”。而保证亲子确定性的唯一手段，是控制女性的性与生育。婚姻作为一份可执行的契约，就是在这个位置上被发明出来的。

本章开头那句《礼记》，在这里兑现了它的分量：“昏礼者，将合二姓之好，上以事宗庙，而下以继后世也。”婚礼的官方目的写得明明白白——对

[1] 关于原始母权制缺乏考古与民族志证据的标准论述，见 “Matriarchy”, Encyclopedia.com（人类学词条）；以及 Eller, C. The Myth of Matriarchal Prehistory (2000)。

上是为了宗庙祭祀，对下是为了延续后代。两条都不是关于台上这两个人的。婚姻在它被正式定义的时刻，就不是一件关于爱情的事。

农业内部的差别也留下了痕迹。人类学家古迪注意到，聘礼与嫁妆的分布并不随机：以锄耕为主、女性劳动参与度高的社会（多见于撒哈拉以南非洲）盛行聘礼——男方向女方家族付钱；而以犁耕为主的欧亚社会盛行嫁妆——女方倒贴。差别的根源在于女性劳动的经济价值：锄头谁都能用，犁需要控制大牲畜和上肢力量，把女性挤出了主要生产环节。

这条线索在 2013 年被做成了一个相当硬的经济学发现。阿莱西纳、朱利亚诺与农恩在《经济学季刊》上发表研究：一个族群的祖先历史上是否使用犁，能够显著预测今天该族群关于“女性是否该外出工作”的观念——而且这个效应在移民到其他国家的后代身上依然存在。[1] 也就是说，你祖上用什么农具，至今还在影响你怎么看待女性就业。制度的记忆，比人的记忆长得多。

一夫一妻是怎么被强加的

农业解释了父权和婚姻契约的到来，但它解释不了最后一步：既然八成五的社会允许多妻，既然定规矩的恰恰是最有能力多妻的富人和贵族，为什么规范性的一夫一妻最终席卷了全球？

亨里奇、博伊德与理查森 2012 年在《皇家学会哲学汇刊》上给出的答案，是本章最关键的一块拼图，也是最反直觉的一块：一夫一妻胜出，不是因为它符合人性，也不是因为它让人幸福，而是因为它压住了人性中一部分对社会有害的东西。[2]

问题出在男性分布的底端。在一个顶层男性可以多娶的社会里，每多出一个后宫，底层就多出若干个永远娶不到妻子的男人。作者的估算是：若顶层男性充分行使多妻权，约四成男性将终身无偶。

---

[1] Alesina, A., Giuliano, P., & Nunn, N. “On the Origins of Gender Roles: Women and the Plough.” Quarterly Journal of Economics 128, no. 2 (2013): 469–530；犁与性别分工的原始假说见 Boserup, E. Woman’s Role in Economic Development (1970)。

[2] Henrich, J., Boyd, R., & Richerson, P. J. “The Puzzle of Monogamous Marriage.” Philosophical Transactions of the Royal Society B 367, no. 1589 (2012): 657–669. 本节引用的犯罪率、年龄差、生育率数据均出自该文。

而一大批没有配偶、没有子女、没有未来可失去的年轻男性聚集在社会底层，是任何统治者都负担不起的东西。文中列出的数据相当直接：结婚使一个男人的犯罪概率下降约三成半到五成，横跨几乎所有罪种；未婚男性比例是强奸、谋杀、伤害、盗窃与诈骗的显著预测因子；在中国的数据里，性别比每上升 0.01，财产与暴力犯罪约上升百分之三。

反过来，实行规范性一夫一妻的社会得到了一整套副产品：婚配市场被拉平，男性把资源从“争取更多妻子”转向“投资已有的孩子”，夫妻年龄差从高多妻国家的约 6.4 岁降到约 2.8 岁，生育率从 6.78 降到 4.62，家户内部的权力也相对均衡。这些社会内部更稳定、储蓄更多、长期投资更多，于是在群体之间的竞争中胜出，被邻居模仿、被殖民扩张携带，最终铺满全球。

把这个结论说得直白一点：

一夫一妻制其是一项治安措施，被统治者宣传成爱情故事。

它的设计目标不是让你幸福，是让街上少一些无所牵挂的年轻男人。它确确实实压抑了人性——主要是广大男性的天然冲动的那一部分——而这正是它的目的。而真正顶层的男人从来没有被它限制住。

中国这条线索值得单独记一笔。传统中国实行的是“一夫一妻多妾制”：名义上只有一位正妻，妾则合法且常见，地位与子嗣继承权都有明文规定。法律意义上取消纳妾，要等到 1930 年民法与 1950 年《婚姻法》。也就是说，中国实行严格一夫一妻的历史，满打满算只有七十多年——比大多数人以为的短得多。

婚礼、聘礼与陪嫁：制度的三件硬件

一项制度光有规矩不够，还得有能执行规矩的部件。婚姻有三件：一场让所有人同时知道的仪式，一笔真实转移的钱，以及由前两者共同抬高的退出代价。

先说婚礼。它最反常的一点是：“婚礼对新人本身毫无必要。”两个人要长期住在一起，不需要请两百个人吃饭。婚礼的功能从来不在台上，在台下。

而且不只是“让大家知道”这么简单。博弈论里有一个概念叫**公共知识**：不是“每个人都知道”，而是“每个人都知道每个人都知道”。这两者的差别是决定性的——只有后者才能支撑协调。政治学家谢宇哲在《理性的仪式》里论证：公开仪式（阅兵、典礼、婚礼、世界杯广告）的核心功能，就是制造这种公共知识。[1]

为什么婚姻非要公共知识不可？回到本卷开头那五件工具：婚姻的执行靠**声誉**和**惩罚**，而这两件都需要第三方在场。一段无人见证的结合，社区没有办法惩罚它的背叛者——不是不想罚，是不知道该罚什么、也无从确认发生过什么。

由此，婚礼的排场就不是浪费，而是代价高昂的信号。正因为它办得起、办得贵、办完没法假装没发生，它才可信。廉价的承诺不值钱，这是信号理论最基本的一条。中式婚礼的每个环节都在干这件事：请柬点名谁是见证人，拜堂向祖先与父母公开，闹洞房把最私密的部分强行推到公共视野，而礼金账本把见证变成了一份可以查阅的记录。

第二件硬件是钱。婚姻支付在民族志记录里有两种相反的方向，而它们的分布一点也不随机。

聘礼（男方付给女方家族）远比陪嫁常见，是有婚姻支付的社会里的多数做法，集中出现在允许多妻、以锄耕为主、女性劳动的经济价值高的社会。逻辑直白：娶走一个女人，等于从她的家族拿走一份劳动力和生育力，得付钱。

陪嫁（女方付给男方或新人）是少数派，却集中在欧亚——印度、欧洲、中国。经济学家安德森的综述指出，陪嫁几乎总是和三件事同时出现：一夫一妻、社会分层、犁耕农业。[2]

为什么是这三件？有两种解释，而且它们的区别在于“钱给了谁”。古迪认为陪嫁是“生前继承”：女儿分不到宗祧和土地，但分得到一份财产，在出

---

[1] Chwe, M. S.-Y. Rational Ritual: Culture, Coordination, and Common Knowledge. Princeton University Press, 2001. 关于公开仪式作为公共知识生成机制的经典论述。

[2] Anderson, S. “The Economics of Dowry and Brideprice.” Journal of Economic Perspectives 21, no. 4 (2007): 151–174；聘礼与陪嫁分布的人类学基础见 Goody, J., & Tambiah, S. J. Bridewealth and Dowry (1973)。

嫁时一次性结清——这种情况下钱归新娘自己。另一派认为陪嫁是“新郎价格”：在一个一夫一妻、且阶层分明的社会里，好丈夫是稀缺品，一夫一妻又禁止他多娶，于是女方只能靠出价竞争——这种情况下钱归男方家。现实里两者都存在，比例随社会而异。

印度的例子最能说明陪嫁的性质。它在 1961 年就被立法禁止，此后不但没有消失，反而在整个二十世纪持续通胀。原因不难理解：它不是一项可以移风易俗的习俗，它是一个市场出清价格。禁令改不了供求关系，只能把交易赶到台面下。

当代中国正在演示同一个市场的另一半：彩礼通胀。方向反过来了，原因也不难猜——性别比长期失衡，稀缺的一方变成了新娘，价格就往那一边走。这一条和上一节亨里奇讲的“未婚男性过剩推高犯罪率”，其实是同一个失衡市场的两个后果，一个表现在价格上，一个表现在治安上。

所以婚礼、聘礼、陪嫁不是三桩风俗，是同一套制度的三个执行部件：仪式负责共信，支付负责利益交换，两者共同把退出的代价抬到足够高。 一项需要靠这么多硬件才能运转的安排，本身就说明了它不是自然长出来的。

性前与性后

还有一层不对称，流传极广：男人在性之前被生理吸引所驱动，女人在性之后产生生理依赖。这句话有真的成分，但需要拆得比流行版本细。

真的那部分，最扎实的是社会性倾向。施密特 2005 年横跨四十八个国家的研究发现，男性在“无约束性倾向”（愿意在没有承诺的前提下发生性关系）上的平均得分普遍高于女性——这是跨文化重复性最好的性别差异之一。另一项是卷二第六章讲过的唤起一致性：男性的生理唤起与主观感受相关系数约 0.66，女性约 0.26。

两性在性心理上的差异，在平均值和方差上真实存在，且跨文化稳定；但“男人性前、女人性后”这种类别化的表述，把一个高度重叠的分布差异，说成了两种不同的动物。前者有数据，后者在研究里找不到支持。

其实“女性性后依赖”这半句更多的是在描述女性在性关系中的焦虑，她们会因为以后孩子的养育问题而表现出更多的期许与依赖，不是指性爱本身或者“性爱余晖”等。

“自然”不是“应该”

这一章走到这里，很容易滑向一个结论：既然一夫一妻违反人性，既然两性生来不对称，那么现代社会追求的那种对等关系，是不是一种扭曲？这个推论需要被挡住，理由与政治无关，与逻辑有关。

本书前两卷花了两百多页，只证明一件事：感觉起来天经地义的东西，绝大多数是被制造出来的。颜色是大脑发明的，记忆是每次回想时重新拼装的，情绪是当场组装的。如果这套结论成立，那么“自然”这个词就已经失去了充当价值标准的资格——否则前两卷等于白写。

而且自然从不为道德背书。自然状态下的婴儿死亡率、感染、衰老、乃至杀婴，都同样自然。演化不生产“应该”，它只生产“可行”。从“男性精子多”推出“男性理应广种”，与从“人会衰老”推出“人不该治病”，是同一个形式的错误。

反方向的错误也要一并避开：证明一件事是文化产物，不等于它可以随手取消，也不等于取消它没有代价。规范性一夫一妻确实压抑了人性的一部分，但它买回来的东西——更低的暴力、更平的婚配市场、更高的父亲投资——同样是真实的，而且是用数据量得出来的。所以本章的结论只走到这里：

> 婚姻是一项发明，不是一项发现。它是人类社会发展的产物，它解决了真实的问题，也承受着真实的代价。它该长成什么样，是每个社会、每一代人都要重新回答一次的问题——而不是一个可以从精子卵子推导出来命题。

今天，当功能被逐一拆走

如果婚姻是为解决具体问题而被发明的，那么当那些问题被别的办法解决之后，它会怎么样？这不是一个假设题。它正在发生，而且速度快得超出所有人的预测。

先看数字。中国的结婚登记从 2013 年的约 1347 万对，跌到 2024 年的约 610 万对，十年腰斩；2025 年回升到 676 万对，同比涨了一成。但同一年的出生人口是 792 万，为有记录以来最低，比 2016 年的峰值少了约一千万；2025 年全国人口减少 339 万，是除 1959 至 1961 年那段之外，历史上最陡的一次下降。[1]

韩国的数字更极端。2023 年，韩国总和生育率跌到 0.72——这是人类有统计以来，任何国家录得的最低值。此后连续两年回升，2025 年约为 0.80。值得注意的是回升的代价：那是在投入了数百万亿韩元的各类奖励之后，换来的从 0.72 到 0.80，而世代更替水平是 2.1。[2]

但最该看的不是中韩，是芬兰。芬兰的生育率已经跌破 1.3，比 2010 年下降了约三分之一——而芬兰拥有世界上最慷慨的一套家庭政策：父母双方都有补贴育儿假，托育近乎免费，全民医疗，连那个著名的婴儿箱都从 1930 年代一直发到今天。芬兰社会保险机构的研究员米耶蒂宁把结论说得很干脆："我们已经不能再说，是我们良好的家庭政策解释了北欧的高生育率。"[3]

这一条对整套催生政策的逻辑是致命的。如果发钱、给假、建托儿所能解决问题，芬兰早就解决了。

那瓶颈在哪？研究者反复指向同一个地方："卡住的那一步是年轻人不再结对，而不是生育。" 人们不是算完养孩子的账之后决定不生，而是根本没能形成那个稳定的两人关系。生育只是被卡在上游的下游。而这一步为什么会卡住，本章的框架恰好能解释。婚姻当初是一个捆绑销售包，它把一大堆功能捆在一起卖；而这些功能正在被逐一拆走：

经济依附被拆走了——女性自己挣钱，福利国家兜底。性被避孕从生育上拆了下来。亲子确定性被 DNA 检测拆走了：本章前面用了整整两节说明，婚

[1] 中国民政部婚姻登记数据与国家统计局人口数据；2025 年数字见 South China Morning Post 与 Reuters 相关报道（2026 年）。

[2] 韩国统计厅（Statistics Korea）总和生育率数据；2023 年 0.72 为全球有统计以来最低值，2024–2025 连续两年回升。

[3] "Family-Friendly Finland Has Lowest Birth Rate Out of Nordic Nations." NPR, 2025 年 10 月 27 日；另见 Gauthier, A. "Family Policies in Low Fertility Countries: Evidence and Reflections." Population and Development Review (2025)。

姻的整套制度框架是围绕“这孩子是不是我的”建起来的，而如今一次几百块的检测，就让那个原始理由在技术上失效了。财产继承的分量在缩水——孩子更少，财富形态从可世袭的土地变成了难以世袭的人力资本。社会合法性也在退场：非婚生育在多数发达国家已经基本去污名化。

拆到最后，捆绑包里只剩下一样东西：**情感契约本身**。而情感是什么，卷二已经拆得很清楚了——它是大脑用模糊的生理信号、概念库存和眼前情境，当场组装出来的东西，而且随时可以重新组装。用它当一份终身合约的唯一黏合剂，它撑不住。这不是道德滑坡，这是材料力学。

还有一个结构性因素值得单列，因为它与任何人的意愿都无关：**教育的性别倒挂**。在多数发达国家，年轻女性的平均受教育程度如今已经超过男性。如果“向上婚配”的偏好仍然存在，而“上面”的男性在算术上变少了，那么匹配失败就是一个必然结果——不需要任何一方变得更挑剔，只需要分布发生位移。

所以“不婚不育”不是一代人突然变得自私。是一项为解决特定问题而设计的制度，在那些问题被别的办法解决之后，失去了它原有的大部分理由。人们没有背叛婚姻，是时代把婚姻的活儿接管了。

明天，婚姻正在消亡吗？

先声明一句：这一节是推测，不是证据。 本书用了三卷的篇幅嘲笑那些跑在证据前面的确定性，如果在结尾自己来一段，未免难看。所以这里只做一件事——把结构讲清楚，然后老实交代哪些能推、哪些不能。

从结构上看，技术已经拆过婚姻好几次了，每拆掉一项，婚姻就往剩下的项目上退一步。避孕拆掉了性与生育的连接。女性工资与福利国家拆掉了经济依附。DNA 检测拆掉了亲子确定性。辅助生殖正在拆掉生育与伴侣关系的连接。每一次，唱衰的人都说婚姻要完了，每一次婚姻都靠退守剩下的功能活了下来。

那么今天的人工智能拆的是哪一项？陪伴与情感劳动。 而麻烦恰恰在于：按上一节的推演，这已经是捆绑包里剩下的最后一项了。前面几次拆解，婚姻都还有地方可退；这一次没有。

现有证据很薄，而且方向不一致——这本身就该让任何自信的预测降半格。哈佛商学院德弗雷塔斯一系的实验测到 AI 伴侣能降低孤独感；但 2026 年斯坦福的研究发现，对本来就处于孤立状态的用户，向聊天机器人敞开心扉反而加重了孤独。一篇关于浪漫型 AI 伴侣的系统综述，标题直接叫《潜力与陷阱》。[1] 诚实的总结是：短期的情绪缓解可以测到，长期的社会后果未知——而这里的“未知”不是客套话，是字面意思。

我想在未来的十年，婚姻不会消失，但会继续从默认程序退化为少数选项。三条理由，都是结构性的。

第一，生育仍然需要肉身和巨量劳动。AI 可以替代陪伴，替代不了怀孕、哺乳，以及十八年的照护。只要人还想要孩子，就仍然需要一份长期的、可执行的合作协议——无论它还叫不叫婚姻，无论它是两个人还是两大家族。

第二，法律与财产框架极其黏。继承、税务、医疗代理权、移民身份——这些东西改起来比观念慢一个数量级，而它们会把婚姻这个法律容器保留很久，哪怕装在里面的内容早就变了。

第三，反方向的力量同样真实：如果 AI 把“陪伴”这一项做到足够好，它拿走的恰恰是当代婚姻中双方互相吸引的唯一理由。

所以真正值得问的问题，不是“婚姻会不会消失”，而是：当一项制度的全部原始功能都被别的东西接管之后，它为什么要继续存在？

一个可能的答案是：爱情。在婚姻被发明出来干那些活之前，人就已经会长期地、排他地、不计代价地爱上一个人了——这一点在民族志里普遍存在，包括在那些没有财产、没有继承、没有仪式的采集社会里。制度是后来才盖上去的房子。房子可以拆，地基未必。但可惜的是婚姻从来就不是为爱情而

[1] De Freitas, J., et al. “AI Companions Reduce Loneliness.” Harvard Business School Working Paper 24-078；相反方向的证据见斯坦福大学 2026 年关于孤立用户的研究；系统综述见 “Potential and Pitfalls of Romantic AI Companions: A Systematic Review.” (2025)。

建造的，爱情只是后来拿来粉饰婚姻的装扮。其实爱情是人生的可遇不可求，和婚姻、和繁衍没有必然的联系，甚至是跨越性别和时空的。

说到这，我们只能拭目以待了。

相濡以沫，相敬如宾

回到章名。这两个成语常被并排当作对夫妻关系的祝福，但它们其实描述的是两种截然不同、甚至互相排斥的状态。也是对婚姻最准确、最悲催的描述。

相濡以沫出自《庄子》，讲的是两条被困在干涸车辙里的鱼，互相用口水润湿对方——这是极端匮乏之下的相互依存，感人。它告诉你婚姻常是两人走投无路的相依，身不由己的困境；所以只能随遇而安、相依为命。庄子那句话还有常被略去的后半截：“不如相忘于江湖。”那才是他由衷的感慨：“其实还不如形同路人呢。”

相敬如宾则来自《左传》，形容夫妻互相尊重得像对待宾客——而宾客，按定义，是外人。它告诉你如果夫妻要长久和睦相处，只有保持距离，客客气气的疏远。只有接受命运的安排，才有日久生情的可能。

婚姻从来不是本能的自然延伸，它是两个利益只有部分重合的人，在制度的框架里，长期协商出来的一种安排。仿佛是一种祭奠。

而这，正是本卷开头说的那五件工具在最小尺度上的全套演出：血缘（子嗣与继承）、利益（劳动与资源的分工）、声誉（面子、贞节、门风）、惩罚（通奸罪、休妻、族规）、共信（仪式、誓言、神明或国家作为见证人）。两个人的关系，动用了人类合作工具箱里的每一件。

下一章，尺度放大一格：血缘本身。当合作的对方不是你选的，而是你生下来就摊上的，这五件工具又会怎么重新排列。

第二章：血浓于水 源远流长

> “非我族类，其心必异。”
> ——《左传·成公四年》
>
> “人类最大的悲剧之一，就是将基于地理与血缘的偶然，硬化为不可逾越的偏见与墙壁。”
> —— 阿诺德·汤因比（Arnold Toynbee）

上一章讲的是两个没有血缘关系的人，如何靠一整套制度硬件把他们捆绑在一起。这一章要讲的正好相反：当合作的对方本来就流着和你一样的血时，会发生什么。

直觉的答案是：那就不需要制度了，亲情自然会解决一切。这个答案对了一半，而错的那一半，构成了人类历史上最血腥的部分。

本章的主线是一句话：“血缘是唯一不需要理由的合作理由，所以人类所有大规模的合作，最后都要披上血缘的伪装。”从宗族到民族到宗教，规模放大了七八个数量级，用的却始终是同一套为几十个亲戚设计的心理机制。而这套机制有一个不能拆开的副产品：它在制造“我们”的同一瞬间，制造了“他们”。

汉密尔顿的算术：为什么血缘不需要理由

1964 年，威廉·汉密尔顿写下了一个后来被称为“汉密尔顿法则”的不等式：当 $rB > C$ 时，利他行为会被自然选择保留。r 是你与受益者的血缘关系度，B 是他得到的好处，C 是你付出的代价。

这个不等式解决了达尔文生前最头疼的问题之一：如果演化只奖励“自己活下去”，那些为同类牺牲的行为为什么没有被淘汰？答案是，基因的账户不记在个体名下。你为兄弟做的事，有一半算进了你自己的基因账；为堂表兄

弟做的，算八分之一。霍尔丹那句名言正是这个算术的通俗版——两个兄弟乘二分之一，八个堂表兄弟乘八分之一，都恰好等于一个自己。[1]

从这里可以推出本章最关键的一条性质：血缘是唯一一种“对方不回报也依然划算”的合作。 其他所有形式的合作——朋友、同事、盟友、买卖——都需要记账：我给了你什么，你欠我什么，你会不会赖账，赖账了怎么办。这套记账、监督与惩罚的系统，成本极高，而且随人数增加急剧膨胀。血缘不需要这套东西，因为回报是自动结算的，直接进了你的基因账户，不经过对方的意愿。

这解释了一件让所有社会的改革者都头疼的事：裙带关系、任人唯亲、家族企业，在每一种文化、每一个时代、每一种制度下都存在，而且屡禁不止。它不是道德的失败，也不是某个民族的劣根性。它是默认设置。要求一个人在提拔时不偏向自己的儿子，等于要求他关掉一台跑了几亿年的算法——做得到，但需要持续的外力，而且一松手就会弹回去。

但这里要立刻挡住一个极常见的误解。亲缘选择不意味着你能感知血缘。演化没有在你脑子里装一台基因检测仪——它装的是线索。而线索，是可以被伪造的。

大脑怎么认亲：三条可以被劫持的线索

这一节是全章的枢纽。后面所有关于宗族、民族、宗教的内容，都从这一节推衍。如果你不能直接读取基因，你怎么知道谁是你的亲人？演化的解法是找一些在祖先环境里与血缘高度相关、而且容易观测的替代指标。研究者识别出的主要有三条：

第一，**童年期共同居住的时长**。在一个没有搬家、没有寄宿学校、没有城市的世界里，从小和你睡在同一个屋檐下的人，几乎必然是你的兄弟姐妹。

第二，**看见母亲照料某个婴儿**。对一个已经懂事的孩子来说，这是判断新生儿是不是自己弟妹的最可靠信号——因为母亲这一端从不需要证明。

---

[1] Hamilton, W. D. “The Genetical Evolution of Social Behaviour, I & II.” Journal of Theoretical Biology 7, no. 1 (1964): 1–52。霍尔丹那句名言在其已发表著作中并无出处，属轶事流传或即兴计算。

第三，**表型匹配**：长得像、闻起来像。气味这一条尤其值得一提，因为它把本章接回了卷二第二章——主要组织相容性复合体基因的差异会体现在体味上，而人对这类气味的偏好，本身就带着亲缘信息。

2007 年，莉伯曼、图比与科斯米迪斯在《自然》上发表了一项漂亮的研究：他们用这套线索模型，同时预测了两件看起来毫不相干的事——一个人对乱伦的厌恶强度，以及他为某个亲属做出牺牲的意愿。两者由同一组线索驱动，而且强度随线索强弱同步变化。[1] 换句话说，“我愿意为他去死”和“我绝不可能和他上床”，在神经层面用的是同一份判断。

验证这套机制最有力的证据，是韦斯特马克效应：从小一起长大的孩子，成年后互相之间几乎没有性吸引力——不管他们有没有血缘关系。人类历史恰好提供了两个天然实验。以色列基布兹实行集体育儿，一批毫无血缘关系的孩子从婴儿期起同吃同住；追踪研究发现，在同一个育儿组长大的孩子，成年后彼此通婚的比例低到近乎为零。而中国台湾曾普遍存在的童养媳——女婴很小就被抱到未来夫家养大——研究显示这类婚姻的离婚率更高、生育率更低、婚外情更多。[2] 两个方向相反的实验，指向同一个结论：大脑判断“这是不是我的亲人”，靠的是童年的共处，而不是基因。于是就有了本章真正的推论：

既然识别亲属靠的是线索而不是基因，那么只要能制造出这些线索，就能让一群毫无血缘关系的人，产生真实的亲人感。 这不是理论上的可能性，而是人类历史上最成功的发明，一种各自独立地发现并反复使用的技术。

宗族：把血缘做成一台机器

中国的宗族制度，是人类把血缘工程化得最彻底的一次尝试。它的每一个部件，都对应着卷三开头那五件工具中的一件。

1 Lieberman, D., Tooby, J., & Cosmides, L. “The Architecture of Human Kin Detection.” Nature 445 (2007): 727–731.

2 Shepher, J. “Mate Selection among Second Generation Kibbutz Adolescents and Adults.” Archives of Sexual Behavior 1 (1971): 293–307； Wolf, A. P. Sexual Attraction and Childhood Association: A Chinese Brief for Edward Westermarck. Stanford University Press, 1995（关于台湾童养媳婚姻的长期研究）。

先说一项被严重低估的技术：**字辈**。把辈分写进名字的第二个字，使得两个素未谋面的同姓人，只要交换姓名，就能立刻算出彼此在谱系上的相对位置——谁是叔、谁是侄，见面该怎么称呼、谁该让谁。这是一套分布式的、无需中央数据库的亲属检索系统，在一个既没有户籍联网也没有身份证的时代，它让血缘关系可以在陌生人之间即时验证。

族谱是它的存储层，祠堂是它的仪式层，族规是它的执法层，而族田与义庄是它的财政层。范仲淹在 1050 年前后设立的范氏义庄，是有明确记载的早期范例：以一片共有的族田收租，供养族中的鳏寡孤独、资助读书人赴考、承担婚丧嫁娶。这实质上是一份以血缘为投保范围的社会保险，比任何国家福利制度早了八百年。[1]

而“光宗耀祖”这四个字，是声誉工具在血缘尺度上的一次精妙设计。仔细想想它的结构：一个人做成的事，被记账到已经死去的祖先名下。为什么要记给死人？因为死人不会把这份收益花掉。这笔声誉存款只有一种用途——激励后人。它把个人成就转化成了一份家族的永久资产，而这份资产的唯一提取方式，是继续做出成就。

科举制与宗族的耦合，把这套激励推到了极致：全族出钱供养一个读书人，一旦中举，回报由全族分享——免税、诉讼庇护、婚姻市场上的议价能力、以及最重要的，下一代继续读书的资本。这是一项典型的高风险高回报的族群投资，其运作逻辑与现代风险投资惊人地相似，只是标的是人，抵押物是血缘。

但要拆掉一个常见的过度概括：宗族不等于“传统中国的普遍形态”。华南——尤其是珠江三角洲与福建——的宗族极其强大，拥有大量族田、武装与自治权；而华北的宗族要弱得多，村庄的组织原则更多是地缘而非血缘。这是一个显著的地域差异，把它说成“中国文化”，等于用一个地区的形态覆盖整个国家。[2]

---

[1] 关于范氏义庄与宗族族产制度，见 Twitchett, D. “The Fan Clan's Charitable Estate, 1050–1760.” In Confucianism in Action (1959)。

[2] Freedman, M. Lineage Organization in Southeastern China (1958) 与 Chinese Lineage and Society (1966)；华南宗族的形成史见科大卫（David Faure）《皇帝和祖宗：华南的国家与宗族》。

更有意思的是横向对比。经济史学家格雷夫与塔贝里尼指出，中国与欧洲在中世纪走上了两条不同的合作路径：中国把合作建立在宗族上，欧洲则在教会的推动下削弱了亲属网络，把合作建立在**城市与行会**这类非血缘组织上。两条路各有代价——宗族路径内部信任极高但难以扩展到陌生人，城市路径需要昂贵的正式制度但一旦建成便可无限扩张。[1] 这个对比会在卷三后面几章反复回来。

亲子之间也在打架

到这里，血缘听起来还是一件温情的事。接下来的三节要拆掉这份温情，而且要从最近的距离开始拆。

1974 年，特里弗斯提出了亲子冲突理论，其推导简单到近乎冷酷。母亲与每一个孩子的血缘关系度都是 0.5，所以她的最优策略，是把资源在所有孩子（包括未来还会生的孩子）之间大致均分。但对孩子自己而言，他与自己的关系度是 1.0，与手足只有 0.5。于是他想要的投资份额，永远高于母亲愿意给的份额。[2]

“父母与子女的利益，从来不是完全一致的。” 这不是因为谁自私，而是因为两者的基因账本从一开始就不是同一本。

断奶冲突是最干净的演示：母亲希望尽早断奶以恢复生育能力、投资下一个孩子；婴儿希望尽可能延长哺乳，独占资源。所有哺乳动物的断奶期都伴随着激烈的哭闹与纠缠，这不是教养问题，是利益冲突。

更惊人的证据来自基因组内部。哈格提出的**基因组印记**理论指出：在胎盘哺乳动物身上，来自父亲的基因倾向于让胎儿从母体索取更多资源（长得更大、要更多血糖），而来自母亲的基因倾向于节制。原因同样是算术——父源基因不在乎这位母亲将来还能不能生（那些孩子未必是他的），母源基因在乎。于是这场冲突不是发生在两个人之间，而是发生在同一个人的同一个

[1] Greif, A., & Tabellini, G. “The Clan and the Corporation: Sustaining Cooperation in China and Europe.” Journal of Comparative Economics 45, no. 1 (2017): 1–35.
[2] Trivers, R. L. “Parent-Offspring Conflict.” American Zoologist 14, no. 1 (1974): 249–264.

基因组内部，两套来源不同的基因在为不同的利益互相拉扯。妊娠期糖尿病、子痫前期这类疾病，在这个框架下都能得到部分解释。[1]

有了这个底子，就可以处理三条流传极广、而且在中文世界杀伤力尤其大的说法了。

其一，**出生顺序决定性格。** 老大保守负责、老二叛逆、老幺被宠坏——这套说法源于萨洛韦的著作，一度非常流行。2015 年，两项各自独立、样本都在两万人以上的大型研究（罗雷尔等人与达米安、罗伯茨，同年发表于《美国国家科学院院刊》）分别检验了它，结论一致："在大五人格的任何一个维度上，出生顺序的效应基本为零。" 唯一稳定的发现是智商上约一分的微弱差异，小到没有任何实际意义。[2]

其二，**虎妈。** 严厉、高要求、高控制的教养方式，是否真的能换来更好的结果？金秀英团队做过一项追踪华裔美国家庭多年的研究，把教养方式分为支持型、专制型、虎式与放任型。结果与流行叙事相反："虎式教养组的学业成绩、学业投入与情绪健康，都不如支持型教养组"，同时家庭疏离感更高。[3]

其三，也是最不舒服的一条：父母的教养方式，对孩子成年后的性格影响，比所有人以为的都小得多。 行为遗传学几十年来反复测出同一个结果：在成年人格的个体差异中，基因解释约四到六成，剩下的部分里，起主要作用的是"非共享环境"——那些让同一个家庭长大的兄弟姐妹变得不一样的偶然经历；而"共享环境"，也就是通常所说的家教、家风、父母的教育理念，解释力小到经常无法与零区分。[4]

---

1 Haig, D. "Genetic Conflicts in Human Pregnancy." Quarterly Review of Biology 68, no. 4 (1993): 495–532.

2 Rohrer, J. M., Egloff, B., & Schmukle, S. C. "Examining the Effects of Birth Order on Personality." PNAS 112, no. 46 (2015): 14224–14229； Damian, R. I., & Roberts, B. W. "The Associations of Birth Order with Personality and Intelligence in a Representative Sample of U.S. High School Students." PNAS 112, no. 46 (2015)。

3 Kim, S. Y., Wang, Y., Orozco-Lapray, D., Shen, Y., & Murtuza, M. "Does 'Tiger Parenting' Exist? Parenting Profiles of Chinese Americans and Adolescent Developmental Outcomes." Asian American Journal of Psychology 4, no. 1 (2013): 7–18.

4 Turkheimer, E. "Three Laws of Behavior Genetics and What They Mean." Current Directions in Psychological Science 9, no. 5 (2000): 160–164； Harris, J. R. The Nurture Assumption (1998)； Polderman, T. J. C., et al. 对五十年双生子研究的元分析，Nature Genetics 47 (2015): 702–709。

这三条加在一起，指向一个让中国父母尤其难以接受的结论："你能改变的，比你以为的少得多。"而如果再叠上特里弗斯那条推导——"我是为你好"这句话里，有多少是为孩子的利益，有多少是为说话者自己的基因账户——这一节的温度就降到了本章的最低点。

但也要挡住反方向的过头话。基因解释四到六成，不等于教养无用：它对孩子童年时期的幸福、亲子关系的质量、以及那些不属于"人格特质"的东西（语言、习惯、价值观、专业技能、以及最重要的——他将来会不会愿意接你的电话），影响是真实而巨大的。行为遗传学测的是成年后的稳定人格，不是一个人一生的全部。把"教养不能重塑性格"读成"怎么养都一样"，是把一个精确的结论泡发成了一句错话。

兄弟阋墙：最早的政治

如果亲子之间已经存在结构性的利益冲突，那么手足之间只会更严重。而这一节要论证的是："人类政治中所有你死我活的部分，早在家庭内部就已经完整上演过了。"民族与战争不是把亲密放大之后才出现的新东西，它们只是把兄弟之间那场戏，换了一个更大的舞台。

手足关系有一个内在的悖论：兄弟姐妹之间的血缘关系度是 0.5，在所有关系里仅次于亲子，但他们同时是竞争同一份父母资源的直接对手。这两件事不是可以调和的矛盾，它们是同一个结构的两面：正因为共享同一对父母，才既高度相关，又直接竞争。

自然界把这一点演示得毫不留情。某些猛禽存在"专性手足残杀"：黑雕通常产两枚卵，先孵出的雏鸟几乎必然在数日内啄死后孵出的那只，而母鸟就在旁边，全程不加干预。第二枚卵的功能，从来不是养大第二只雏鸟，它是一份保险——万一第一枚失败。鲣鸟、白鹭等物种也有类似机制，只是强度不同。[1] 从基因的角度看，这毫不反常：对雏鸟而言，弟弟的价值是 0.5 个自己，而独占全部食物的收益远大于 0.5。

---

[1] 关于黑雕（Aquila verreauxii）的专性手足残杀，见 Simmons, R. "Offspring Quality and the Evolution of Cainism." Ibis 130 (1988): 339–357；更广泛的综述见 Mock, D. W., & Parker, G. A. The Evolution of Sibling Rivalry. Oxford University Press, 1997。

人类没有走到专性残杀，因为人类的资源不是一条鱼，可以分。但只要资源变得不可分割，人类立刻就回到了黑雕的处境。

而人类历史上最不可分割的资源，是**王位**。

奥斯曼帝国把这件事写进了法律。征服者穆罕默德二世颁布的法典中有一条明文：新即位的苏丹为了“世界的秩序”，可以处死自己的兄弟。这不是暴君的一时暴虐，而是一项经过论证的、以避免内战为目的的制度安排——因为在此前的奥斯曼历史上，兄弟争位引发的内战反复撕裂帝国。1595 年穆罕默德三世即位时，一次处死了十九个兄弟。这项制度后来被“笼中”制取代：不再杀死兄弟，而是把他们终身软禁在宫中一处特别的院落里。[1]

中国的版本同样直白。公元 626 年的玄武门之变，李世民射杀兄长李建成、诛杀弟弟李元吉，随后逼父退位——而他此后成为中国历史上评价最高的皇帝之一。曹丕与曹植的故事被浓缩成一首七步诗，其中那两句“本是同根生，相煎何太急”，在字面上就说清了这一节想说的全部：**同根，与相煎，**是同一件事的两半。

而《圣经》里人类的第一桩谋杀，发生在该隐与亚伯之间——不是仇敌，是兄弟。这个母题的普遍性本身就值得注意：从罗慕路斯杀死雷穆斯建立罗马，到无数民族的创世神话，兄弟相残反复出现在文明的起点位置上。

既然冲突是结构性的，人类就必须发明制度来压制它——而不同文明选了不同的解法，代价也不同。

欧洲的解法是长子继承制。 它极不“公平”，而这正是它的功能：把一份不可分割的地产完整交给一个人，从制度上取消争夺的悬念。代价是其余的儿子必须自谋出路——于是有了教士、军官、殖民者、以及不断向外扩张的次子群体。欧洲扩张史的一部分动力，就藏在这条继承法里。

中国的解法是诸子均分。 它公平得多，也温和得多，但代价是：每一代都要把家产切一次。一个大地主的孙辈往往已经回落成中农，除非家族能持续供出举人进士来补充资源。这条规则让中国社会保持了极高的**向下流动性**—

[1] 穆罕默德二世法典（Kanunname）中的兄弟处决条款，及 1595 年穆罕默德三世即位时的事件，见标准奥斯曼史著述，例如 Imber, C. The Ottoman Empire, 1300–1650 (2002)；“笼中”（kafes）制的形成见同书。

—所谓“富不过三代”不是道德训诫，是一条算术必然。同时它也解释了宗族为什么必须存在：当核心家庭的财产每代都在缩水，只有把资源汇集到族这一层（族田、义庄、共有的祠堂与学田），才能对抗这种稀释。[1]

这一节是本章从亲密走向政治的那道门：

同一套血缘机制，既产生了人类最强的合作，也产生了人类最激烈的竞争。决定哪一面显现的，不是感情，是资源能不能分割。 能分的，长出义庄和均分制；不能分的，长出玄武门和奥斯曼法典。

记住这一条，因为接下来三节讲的民族、宗教与战争，用的是同一条规律，只是资源换成了土地、信众与生存空间——而这些，恰恰都是不能分割的东西。

文化：人类的第二套遗传系统

到这里必须停下来，处理一个前面一直在用、却从未定义的东西：文化。因为前面说了线索可以被制造，后面我们要说民族怎么大规模制造线索——中间的那重要一环，正是文化。没有它，那些线索造出来也传不下去。

生物学上，文化有一个不带感情色彩的定义：一套不经过基因、却同样能跨代传递、并且同样受选择的信息系统。研究这件事的框架叫双重继承理论——人类同时携带两套遗传：一套写在 DNA 里，一套写在习俗、技术、语言和规矩里。[2]

第二套比第一套快几个数量级。基因要改变一个性状，需要几十代甚至上百代；文化可以在一代之内完成，而且它不必沿着亲子这条线传——师父传徒弟、邻居传邻居、书本传给素未谋面的后人，都算。正是这条横向通道，让文化的传播速度远远甩开了基因。

[1] 关于诸子均分制与欧洲长子继承制的长期经济后果，见 Goody, J. Production and Reproduction (1976)；以及关于中国财产分割与向下流动的经济史讨论。

[2] Boyd, R., & Richerson, P. J. Culture and the Evolutionary Process. University of Chicago Press, 1985；Cavalli-Sforza, L. L., & Feldman, M. W. Cultural Transmission and Evolution (1981)。

而人类对这套系统的依赖之深，超出大多数人的想象。因纽特人没有演化出抗寒的身体，他们演化出了雪屋、皮衣、鲸脂饮食和冰上狩猎技术；沙漠民族没有演化出储水的器官，他们积累了找水的知识。人类是唯一一个主要靠“群体积累的信息”而不是靠“身体”来适应环境的物种。

这一点最刺眼的证明，是那些迷路的欧洲探险队。1861 年，伯克与威尔斯率领的探险队死在澳大利亚内陆——而当地原住民在同一片土地上已经生活了几万年。他们的死尤其能说明问题：队员们最后靠采集一种叫纳杜的蕨类孢子果为食，吃了大量，却仍然日渐虚弱、直至死亡。1994 年《自然》上的一篇研究提出，原因可能是纳杜含有硫胺酶——一种会分解维生素 B1 的酶。原住民处理纳杜有一整套繁琐的研磨、淘洗与烘烤工序，欧洲人则直接煮成糊吃下去。于是他们一边吃饱，一边饿死。（需要说明：纳杜对这次死亡的贡献究竟有多大，史学界至今仍有争论，通常认为是营养不良、坏血病、硫胺缺乏与暴露的合力。）[1]

把最聪明的一群欧洲人扔进澳洲内陆或北极，他们会死；把当地人放在同一个位置，他们活得下去。差别不在个体智力，在于一方带着几百代人筛选积累、任何单个天才都无法在一生之内重建的知识，另一方没有。这是人类学家亨里奇整本《我们成功的秘密》想说的核心：不是我们个体多聪明，是我们能把知识存在群体里、跨代累积。

而这套信息系统的载体是什么？回头看第二节那三条线索就会发现，它们完全重合：语言、口音、服饰、饮食、仪式、节庆——这些既是**文化的内容**，同时也是**族群的标记**。同一样东西在两个系统里各担一职：对内它是知识的载体，对外它是身份的边界。这不是巧合，而是下两节的全部基础。

传统：那些看起来毫无道理的规矩

文化里最难理解的一部分，是传统——那些没人说得清为什么、却被一丝不苟执行了几百年的规矩。现代人对它有两种同样流行、也同样偷懒的态度：

[1] Earl, J., & McCleary, B. V. “Mystery of the Poisoned Expedition.” Nature 368 (1994): 683–684（提出纳杜所含硫胺酶假说）；关于该假说在伯克与威尔斯之死中所占分量，史学界仍有争议，通常认为是营养不良、坏血病、硫胺缺乏与暴露的合力。

一种是“老祖宗的东西必有深意”，另一种是“封建糟粕一概扫掉”。两种都错，而且错得可以被同一个例子同时反驳。

先看它对的那一面，例子来自南美的苦木薯。

苦木薯富含氰苷，直接食用会中毒。亚马逊的图卡诺人有一整套极其繁琐的处理流程：刮皮、磨碎、浸泡数日、装进长筒编具里挤压过滤、再反复烘烤，前后要花好几天。任何一个环节偷懒，短期内都不会有事——因为氰化物在体内是慢性积累的，症状要在几个月甚至几年后才出现。

这一点是全节的关键：没有任何个体能靠试错学会这套流程。 因果之间隔着几个月，中间还夹着无数别的变量，凭一个人一生的观察，根本不可能把“今天少泡了一天”和“三年后手脚发麻”连起来。这套知识只能靠高保真地照抄来传递——照抄的人不需要理解，只需要照做。

反面的证据同样清楚：木薯被引入非洲时，随行的是种植方法，不是那整套加工工序。结果是一种叫“konzo”的痉挛性瘫痪在若干地区成为地方病，病因正是长期摄入处理不当的木薯。作物传过去了，传统没传过去，于是人开始生病。[1]

这就是所谓“切斯特顿的篱笆”：看到旷野里有一道不知为何存在的篱笆，鲁莽的人说“没用，拆了”，谨慎的人说“先去搞清楚它为什么在那儿，再决定拆不拆”。[2] 传统里确实可能编码着没有任何在世者理解的因果知识，而这种知识的特征恰恰是：它看起来毫无道理。

但接下来必须把另一半说得同样清楚：绝不是所有传统都藏着如今仍然有用的智慧。 缠足被高保真地传承了近千年；寡妇殉葬、荣誉谋杀、女性割礼，同样被一代代精确地复制。它们的传承机制和木薯加工完全相同——照抄、不问理由、偏离者受罚——但它们编码的不是因果知识，而是**支配与标记**。用“老祖宗必有深意”去解释缠足，是把一套解释工具用到了它不适用的地方。

---

1 Henrich, J. The Secret of Our Success: How Culture Is Driving Human Evolution, Domesticating Our Species, and Making Us Smarter. Princeton University Press, 2016（图卡诺人苦木薯加工与非洲 konzo 的对比见该书第七章）。

2 Chesterton, G. K. The Thing (1929) 中提出的“篱笆”比喻。

那怎么区分？这里给一条并不完美、但比两种偷懒态度都强的判据：看代价落在谁身上。

如果一项传统的代价主要由遵守者自己承担——加工食物的繁琐、斋戒的饥饿、守孝的耽误——那么它更可能编码着某种适应性信息，或者在充当一个可信的群体信号（这正是第九节要讲的代价高昂的信号）。而如果代价主要由被强加的第三方承担——女性、儿童、外来者、低种姓——那么它更可能是一套支配工具，其存续靠的是权力，不是有效性。缠足的痛不落在制定规矩的人身上，这一点本身就说明了很多。

最后，把这一节和下一节要讲的“发明的传统”接上，因为两者看似矛盾，其实并存。

传统不是一种东西，它是一个混合物：里面有几百代人筛选出来、无人理解却真实有效的因果知识；有纯粹用来维持等级与性别秩序的规矩；还有十九世纪某个委员会为了塑造国民、上个月刚编出来却宣称“自古以来”的仪式。把它们当成同一种东西，是崇古派和反传统派同时会犯的错误——前者用木薯的道理为缠足辩护，后者用缠足的荒谬否定木薯。

而对读者最实用的一条经验法则大概是：一项传统的可靠性，与它真实的年龄有关，与它自称的年龄无关。 而在实践中，越是把“自古以来”挂在嘴边的，往往越新。

民族：最成功的一次血缘伪造

现在把第二节那条推论兑现：既然认亲靠线索，那么谁能大规模制造线索，谁就能大规模制造亲人。

最直接的证据藏在语言里，而且藏得毫不隐蔽。**祖国**、**母国**、德语的 Vaterland、英语的 motherland——民族总是被称作父亲或母亲。而中文那个用得最频繁的词更加露骨：**同胞**，字面意思是“同一个胎盘”。当一个人说“十四亿同胞”时，他在字面上宣称十四亿人共用一个子宫。没有人觉得这句话奇怪，这正是它有效的证明。

本尼迪克特·安德森在《想象的共同体》里给出了那个经典定义：民族是一个想象的共同体——因为即便最小的民族，其成员也永远不可能认识大多数同胞，然而每个人心中都活着彼此相通的意象。安德森特别强调：“想象的”不等于“虚假的”。它是被想象出来的真实，正如所有超出面对面规模的共同体都必须被想象出来。[1]

而使这种想象成为可能的，是一批可以被清楚列举的技术：**印刷术**（让成千上万人在同一天读到同样的文字，并意识到别人也在读）、**标准语**（消灭方言之间的隔阂，制造“我们说同一种话”的听觉线索）、**义务教育**（让所有孩子共享同一套童年记忆与同一部历史）、**征兵制**（把来自各地的青年混编、同吃同住、共同经历生死）、以及**地图与人口普查**（把抽象的疆域与人口变成可视、可数、可认同的实体）。

把这份清单和第二节那三条线索并排放，对应关系一目了然：共同居住、共同经历、共享的表型与语言特征。“现代国家做的事，是把亲属识别线索工业化量产。” 这不是欺骗——大脑本来就用这些线索认亲，国家只是把它们批量制造出来。所谓民族情感之所以真实、之所以能让人流泪和赴死，正因为它调用的是一套真实的、为亲人而生的神经机制。

范登伯格更进一步，提出族群性本质上是**血缘的外推**——族群是一个“被稀释的亲属集团”，其凝聚力来自真实的（尽管极其遥远的）共同祖先，再加上文化标记的强化。这个理论有争议，但它抓住了一件事：族群符号（服饰、语言、饮食、体貌）的功能，恰恰是充当亲缘线索。[2]

接下来是这一节必须拆的那条：**民族不古老。** 绝大多数今天被视为天经地义、源远流长的民族认同，是十九世纪的产物。霍布斯鲍姆等人编的《传统的发明》系统展示了这一点：苏格兰的家族格纹、许多国家的国歌国旗与“古老”仪式，大多是十八世纪末到二十世纪初被有意识地设计出来的。而尤金·韦伯的《从农民到法国人》给出了一个尤其震撼的数字：直到 1870 年代，法国仍有相当大比例的人口不以法语为日常语言，许多农民并不认为

[1] Anderson, B. Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism. Verso, 1983.
[2] van den Berghe, P. L. The Ethnic Phenomenon. Elsevier, 1981；该理论在学界有相当争议，尤其在“族群凝聚力可否归约为亲缘选择”这一点上。

自己是“法国人”——把他们变成法国人的，是此后几十年的学校、铁路、报纸与兵役。[1]

但反方向的过头话同样要挡住。说“民族是被发明的”，绝不等于说“民族是假的、可以随意取消”。被劫持的心理机制是真的，被调动的情感是真的，而由此产生的牺牲与死亡，更是真的。一栋房子是人盖的，不妨碍它压死人。

这里也值得对中文读者多说一句：本节讲的机制不针对任何特定民族。印刷术、标准语、义务教育与征兵，是所有现代国家的共同配方，中国、法国、日本、美国无一例外。真正值得注意的不是“某个民族是被建构的”，而是这套配方在全世界独立地被反复发现，因为它在群体竞争中确实有效——能把一亿陌生人变成“同胞”的国家，在战争、税收与动员上，全面压倒做不到这一点的国家。

宗教：把祖先换成神

宗教解决的是同一个问题的另一半。民族制造了“我们是一家人”的感觉，但感觉解决不了搭便车：在一个几百万人的共同体里，你怎么知道对面那个陌生人不会骗你？小群体靠面对面的声誉，几百万人靠什么？

诺伦扎扬在《大神》中给出的答案是：靠一个无所不在、且关心道德的监督者。人类早期的神大多不关心人间道德——它们要祭品、要敬畏，但不在乎你有没有欺骗邻居。而随着社会规模扩大，“道德化的大神”反复独立出现：一个看得见你一切行为、并会因此奖惩你的神，等于给每个人都装了一台永远在线的监控。诺伦扎扬的口号式表述是：“被监视的人是好人。”[2]

但光有信念不够，还得筛选。这就是宗教最反直觉、也最有力的一项功能：代价高昂的信号。索西斯与布雷斯勒分析了十九世纪美国的近两百个公社（既有宗教的也有世俗的），追踪它们各自存活了多久。结果有两层：

---

1 Hobsbawm, E., & Ranger, T., eds. The Invention of Tradition. Cambridge University Press, 1983；Weber, E. Peasants into Frenchmen: The Modernization of Rural France, 1870–1914. Stanford University Press, 1976.

2 Norenzayan, A. Big Gods: How Religion Transformed Cooperation and Conflict. Princeton University Press, 2013；相关的跨文化实验证据近年亦有重复性方面的讨论。

- 第一，宗教公社的存续期显著长于世俗公社；
- 第二，也是更关键的一层——在宗教公社内部，对成员要求越苛刻的（禁食、禁欲、着装限制、放弃私有财产、切断外部联系），存续时间越长。

而在世俗公社中，这种“越苛刻越长寿”的关系并不成立。[1]

这个不对称非常说明问题。苛刻的要求之所以在宗教语境下有效，是因为它同时完成了两件事：它筛掉了搭便车者（不够虔诚的人不会为了占点便宜而放弃财产和口腹之欲），并且让留下来的人共同承受了同样的代价——而共同承受代价本身，就是最强的共信。用卷三的工具箱来说：宗教把惩罚与共信熔铸成了一件东西。

而宗教的组织语言，几乎全部是亲属语言：教父、教母、修士（brother）、修女（sister）、“神的儿女”、“师兄师弟”、“法门龙象”。这不是修辞的巧合，这是第二节那条推论的第二次兑现——宗教做的事，是把祖先这个位置替换成神，从而把宗族这套机制，扩展到没有血缘的陌生人身上。

接下来要处理一个几乎人人都有立场、而数据却出奇稀薄的问题：宗教是不是战争的主要原因？

网上流传最广的反驳，是一个看起来很精确的数字：“人类历史上一千七百多场战争中，只有约百分之七是宗教战争。”这个数字被引用了无数次。而它的来历，恰恰是本书反复遇到的那种来历。

追到底：这个统计不是《战争百科全书》作者做出的研究结论。菲利普斯与阿克塞尔罗德那部三卷本工具书确实收录了约一千七百六十三场战争，也确实在索引里列出了被标为“宗教”的条目（实际数量是一百二十一条，不是常被引用的一百二十三条）。把索引条目数除以战争总数、得出百分之六点九这个数字的，是一位论战者在 2008 年的一本书里做的计算。原作者从未

[1] Sosis, R., & Bressler, E. R. “Cooperation and Commune Longevity: A Test of the Costly Signaling Theory of Religion.” Cross-Cultural Research 37, no. 2 (2003): 211–239.

提出过这个统计，从未说明过分类标准，也没有迹象表明他们打算让这份索引承担这种用途。[1]

所以诚实的结论是双向的：“宗教导致了大多数战争”没有数据支持；“只有百分之七的战争是宗教战争”同样没有数据支持。 后者只是一个被反复转发的索引统计。这个话题上，两边都在用直觉冒充证据。

能说得更稳的是另一件事：宗教更常是动员的语言，而不总是冲突的根源。绝大多数被称为“宗教战争”的冲突，同时也是领土、王位、贸易路线或族群支配权的冲突；而宗教提供的，是把这些世俗争夺翻译成绝对价值、从而让参与者愿意去死的那套词汇。

但也不能就此把宗教降格成幌子。怀特豪斯的身份融合研究提供了反向的硬数据：当一个人的个体身份与群体身份发生“融合”（不是认同，而是边界消失，感觉群体就是自己的延伸），他为群体去死、去杀的意愿会显著上升。他的团队对利比亚革命中的一线战斗人员做过测量，融合程度最高的那批人，正是那些真正上了前线的人。信念可以独立地驱动行为，不只是给利益打掩护。[2]

战争：资源争夺，还是血缘竞争

这一节是全章最重的一节，也是最需要克制的一节。

先说那个最不留情的发现。2007 年，崔正圭与鲍尔斯在《科学》上发表了一个演化模型，研究一个长期困扰研究者的问题：为个体带来净损失的“对内利他”，和同样带来净损失的“对外敌视”，各自都很难单独演化出来——那它们为什么普遍存在？

他们的答案是：

---

[1] Phillips, C., & Axelrod, A. Encyclopedia of Wars (2005) 收录约 1763 场战争，其索引中标为“宗教”的条目实为 121 条。将其换算为百分比并广泛传播者，是 2008 年一本论战性著作，原书作者从未提出该统计，亦未说明分类标准。相关梳理见 Andrew Holt 的考据文章。

[2] Whitehouse, H., McQuinn, B., Buhrmester, M., & Swann, W. B. “Brothers in Arms: Libyan Revolutionaries Bond Like Family.” PNAS 111, no. 50 (2014): 17783–17785.

这两件事只有捆绑在一起时，才能演化出来。 一个只有内部利他、不敌视外人的群体，在与外群体的竞争中会被侵蚀；一个只敌视外人、内部不合作的群体，打不赢任何一场群体冲突。

（怎么好像在暗指今天的两国。）只有当两者共同出现时，携带这套倾向的群体才能在群体间竞争中胜出。研究者称之为“狭隘的利他主义”。[1]

这个结论的分量在于：让你愿意为同胞牺牲的那套机制，和让你能够杀死外人的那套机制，不是两套，是同一套。 它们不是善与恶的对立，而是同一枚硬币被要求同时具备两面。本章开头引的那句“非我族类，其心必异”，上半句和下半句从来就无法分开——你不可能只保留“我族”的温情，而不带上“非我族”的那道边界，因为正是那道边界定义了“我族”。

接下来必须拆一个几乎所有人都默认的前提：战争是不是人性的常量？

基利在《文明之前的战争》里主张，史前社会的暴力死亡率远高于现代国家，“高贵的野蛮人”是个浪漫幻觉。这本书影响极大，也确实纠正了此前学界回避史前暴力的倾向。[2]

但 2013 年，弗莱与瑟德贝里在《科学》上给出了一份更细的数据。他们分析了跨文化样本中的 21 个游动采集社会——这是最接近农业出现之前人类生活形态的一类社会——统计了其中全部 148 起致命暴力事件。结果是：

百分之五十五的事件是**一个凶手、一个受害者**；百分之三十六发生在**同一个群体内部**；百分之八十五的事件中，凶手与受害者属于同一个社会。最常见的动机是争夺女人、报复、通奸、个人纠纷与偷窃，而“为稀缺资源而杀”的案例极少。若把一个极端离群的社会（澳大利亚的提维人，一个社会就贡献了 148 起中的 69 起）排除，群体间的战争性冲突只占约百分之十五。作者的结论是：21 个社会中有 20 个“算不上好战”。[3]

---

[1] Choi, J.-K., & Bowles, S. “The Coevolution of Parochial Altruism and War.” Science 318, no. 5850 (2007): 636–640.

[2] Keeley, L. H. War Before Civilization: The Myth of the Peaceful Savage. Oxford University Press, 1996.

[3] Fry, D. P., & Söderberg, P. “Lethal Aggression in Mobile Forager Bands and Implications for the Origins of War.” Science 341, no. 6143 (2013): 270–273；反驳意见见 Evolution and Human Behavior (2025) 上的评论文章。

换句话说：史前的致命暴力大量存在，但它主要是凶杀，不是战争。这是两种不同的东西——前者是个体之间的冲突，后者是有组织的群体行动。

这场争论至今没有结束，2025 年仍有学者撰文反驳弗莱一系的结论，主张游动采集者同样参与战争。所以这一节最诚实的写法，是把双方摆出来，并指出双方都同意的那一部分：随着定居、储存与不可移动的剩余出现，有组织的群体战争在考古记录中变得频繁而清晰。

而这一点，正好接上第一章的主线，也接上第五节的结论：战争成为常态，与农业带来可掠夺、且不可分割的剩余，是同一件事。 采集者的财产是可携带的，抢一次的收益有限，而报复的成本无限；农民的粮仓、田地与水源搬不走、分不开，于是抢夺第一次变成一门划算的生意。黑雕的逻辑重新生效了，只是这一次，那枚被啄死的卵，是隔壁村庄。

最后再补一组“双方都有真证据”的争论，因为它对如何理解当下很重要。平克在《人性中的善良天使》里论证：以人均暴力死亡率衡量，人类历史整体呈下降趋势，今天是有史以来最和平的时代。他的数据是真实的，趋势在多数指标上也确实成立。但西里洛与塔勒布提出了一个统计学上的反驳：战争死亡呈厚尾分布——绝大多数年份平静，而极少数事件造成绝大部分死亡。在这种分布下，几十年的和平完全可能只是尚未抽到那个尾部样本，而不是分布本身发生了改变。谁对谁错尚无定论，但这个争论本身值得记住：在厚尾世界里，“已经很久没出事”并不等于“风险下降了”。[1]

五件工具在血缘尺度上的重排

把这一章从头看一遍，会发现卷三开头列的那五件工具，在每一个尺度上都出现了一次，而且分工始终没变：

血缘是唯一不需要执行机制的工具——它自动结算，因此成为其余一切的模板。**利益**在家族这一层表现为族田与义庄，在民族这一层表现为税收与福利。**声誉**表现为光宗耀祖、族谱、烈士名录、国家荣誉。**惩罚**表现为族规家

1 Pinker, S. The Better Angels of Our Nature (2011)；统计学批评见 Cirillo, P., & Taleb, N. N. “On the Statistical Properties and Tail Risk of Violent Conflicts.” Physica A 452 (2016): 29–45.

法、宗教戒律、叛徒与内奸的下场。**共信**表现为祠堂、祭祖、圣典、国歌、阅兵与教科书。

从一个家庭到十几亿人，规模放大了七八个数量级，工具箱一件没换。变的只有一样：线索是天然的，还是制造的。

而这一章真正要留下的，是那条贯穿始终、在每个尺度上重复出现的规律：

血缘既是人类最强的合作纽带，也是人类最激烈的冲突根源，而这两件事从来不是可以分开处理的两个问题。 兄弟因为共享父母而亲，也因为共享父母而争；民族因为想象出共同的祖先而团结，也因此把没有那位祖先的人划到了墙外。你无法只要前一半。

上一章的结论是，婚姻是一项为解决具体问题而被发明出来的制度。这一章的结论要更沉一些：血缘不是被发明的，它是我们唯一没有选择的关系。
我们能选择的，只是把那道“我们”的边界，画在哪里。

下一章，尺度不再放大，而是换一个方向：当合作的对方既不是血亲，也不假装是血亲，人与人之间还剩下什么可以依靠——朋友。

第三章：酒祝东风 且共从容

> “因为是他，因为是我。”
> —— 蒙田，《随笔集》
>
> “衣服破，尚可缝；手足断，安可续？”
> ——《三国演义》第十五回

第一章讲婚姻：两个没有血缘的人，靠仪式、聘礼、法律和退出成本，被硬绑在一起。第二章讲血缘：根本不需要绑，因为回报自动结算。这一章要讲的关系，两样都没有。他们以两种形式出现：自由的友情，和强迫的奴役。

朋友之间没有共同的基因可以自动结算，没有婚书可以执行，没有任何机构受理“他不够朋友”这样的诉状，没有仪式，甚至连记账都不被允许——一段开始算账的友谊，已经不是友谊了。它是人类关系里唯一一种完全靠自愿维系、且任何一方随时可以零成本退出的长期合作。按理说这种东西不该稳定存在。可它存在于每一个已知的人类社会，一种刻骨铭心的爱恋，而且人们可以为它生死与共。这将是这章的主题曲。

另一种被迫的不那么光彩的霸凌关系，不时在学校、军队、监狱等看到，这一章也会为内容的完整给予一些篇幅。

五件工具，全部失灵

先把卷三开头那五件工具逐一放到友谊上试一遍，看它们怎么失效。

血缘：没有。朋友之间的血缘关系度是零，汉密尔顿那个不等式在这里的左边直接归零，怎么算都不划算。

利益：看起来最像答案，但下一节会证明它撑不住最关键的那一刻。

声誉：有用，但约束力有限。“那人不够意思”确实会传开，可它既不冻结他的财产，也不影响他的工作，更不会让他坐牢。声誉在友谊上是一层薄薄的润滑，不是钢筋。

惩罚：几乎为零。你可以起诉配偶、可以告继承人，但世界上没有任何一部法典规定了背叛朋友的罪名。唯一有过执法机制的，是江湖——而那恰恰是国家要取缔的东西，第六节会讲。

共信：微弱。婚姻有婚礼，宗族有祠堂，民族有国歌，宗教有圣典。朋友有什么？一顿饭。

五格全空。所以友谊在理论上是一种极其脆弱的安排，而它在现实中却是许多人一生中最稳固的关系之一。这个落差，就是本章要解释的东西。

利益解释不了友谊：银行家悖论

教科书答案是特里弗斯 1971 年提出的互惠利他：我今天帮你，你将来帮我，只要重复博弈的次数足够多、赖账的代价足够高，合作就能在没有血缘的个体之间稳定演化。这个模型漂亮、简洁，而且解释了很多现象。[1]

但它解释不了友谊，理由很简单：真朋友之间不记账。 而且这不是疏忽，是规则——一旦有人开始明算账，关系立刻降格。中文对此有精确的标注：“亲兄弟明算账”，这句话恰恰只用在需要提醒对方“我们现在不是在讲感情”的场合。友谊的运行规则与利益的运行规则是直接冲突的。图比与科斯米迪斯在 1996 年更是点破了这点，他们称之为银行家悖论。[2]

银行的放贷逻辑是：越不需要钱的人，越容易借到钱；越急需的人，越借不到。因为银行放贷的依据是偿还能力，而急需本身就是偿还能力低的信号。

把这套逻辑放到人际关系上，结论就是：你最需要朋友的那一刻，恰恰是你最没有能力回报的那一刻。 重病、破产、失势、名声扫地——正是在这些时刻，一个严格遵循互惠原则的伙伴，最理性的选择是撤离。他不是坏人，

[1] Trivers, R. L. “The Evolution of Reciprocal Altruism.” Quarterly Review of Biology 46, no. 1 (1971): 35–57.

[2] Tooby, J., & Cosmides, L. “Friendship and the Banker’s Paradox: Other Pathways to the Evolution of Adaptations for Altruism.” Proceedings of the British Academy 88 (1996): 119–143.

他只是在按互惠的规则办事。于是：如果友谊建立在互惠上，它会在最需要它的那一刻准时崩溃。 而现实中并非如此——总有人会在你最落魄的时候出现，而且我们把这种人叫作真正的朋友。所以友谊的地基一定不是利益。

图比与科斯米迪斯给出的解法是：友谊真正的货币不是回报，是不可替代性。你要做的不是让对方欠你，而是让自己成为对方福利函数里无法被替换的一项——你被在乎，不是因为你有用，而是因为换成别人不行。一旦这个位置成立，对方在你落魄时留下就不再是亏本买卖，因为失去你本身就是他的损失。

德肖利与库兹班在这个基础上做了一步很漂亮的实证推进，称为联盟假说。他们的问题是：人是怎么给朋友排序的？直觉答案是按相似度、按共同兴趣、按对方对我有多少用处。而实验结果是：这些都不是最强的预测因素。最能预测你把某人排在第几位的，是你以为他把你排在第几位。[1]

这个结论初看有点凉薄，细想却完全合理：在一个需要盟友的世界里，最有价值的盟友不是最强的那个，而是在关键时刻会站在你这边的那个。而判断他会不会站过来的最佳指标，正是他把你排得多高。友谊于是变成一场互相估价的博弈，只不过这场博弈的目标不是占便宜，是确认彼此的排序足够高——高到在坏事发生时不会被抛下。

一百五十人：一个被过度使用的数字

谈到友谊的规模，几乎必然会碰到“邓巴数”：一个人能维持的稳定社会关系上限约为一百五十人。这个数字流传极广，被写进无数管理学畅销书，用来论证团队规模、公司架构乃至社交媒体设计。

它的证据基础比大多数引用者以为的薄。原始论证是灵长类新皮层比例与群体规模的相关，再外推到人类。2021 年，林登福斯等人重新做了这项统计分析，结论相当扫兴：用同样的数据、更恰当的统计方法，得到的置信区间宽

[1] DeScioli, P., & Kurzban, R. “The Alliance Hypothesis for Human Friendship.” PLOS ONE 4, no. 6 (2009): e5802；另见同作者 “A Solution to the Mysteries of Morality.” Psychological Bulletin 139 (2013)。

到从几十人到几百人都包含在内——这意味着这个数字几乎不携带信息。[1] 邓巴本人对此有回应，争论仍在继续，但“一百五十”作为一个精确常数被引用，已经站不住了。

另一条更让人不适的数据，来自社会网络研究：在多项让受试者互相点名的研究中，被点名的友谊里只有大约一半是双向的。也就是说，你列出的朋友中，有相当一部分并不把你列进他们的名单。[2] 这条发现和上一节的联盟假说正好互相印证——如果友谊的核心是“我以为他把我排第几”，那么系统性的高估就是必然的：每个人都倾向于认为自己在别人心里的位置，比实际更靠前。

但网络研究里也有一条正面的、而且被严格检验过的结论。格兰诺维特 1973 年提出弱关系的力量：找工作、获得新信息、跨越圈层，靠的往往不是天天见面的密友（他们知道的你也知道），而是那些久不联系的泛泛之交。这个想法影响巨大，但几十年里一直缺乏因果证据。

2022 年，拉杰库马尔等人在《科学》上补上了这一环：他们利用 LinkedIn 在数年间对推荐算法所做的多轮随机调整，覆盖两千万用户、观察到六十万次换工作，做出了这个命题的因果检验。结果既确认又修正了原假说——最有利于就业流动的不是最弱的关系，而是中等强度的关系。太弱的没用（对方不了解你也不愿担保），太强的没用（信息重复）。经典被证实了一半，同时被精确化了。[3]

酒肉朋友与患难之交：中文早就做完的分类

中文关于友谊的词汇，本身就是一套完整的分类学，而且排列得整整齐齐：点头之交、泛泛之交、酒肉朋友、狐朋狗友，往上是知交、莫逆之交，再往

---

[1] Lindenfors, P., Wartel, A., & Lind, J. “‘Dunbar’s Number’ Deconstructed.” Biology Letters 17, no. 5 (2021)；邓巴本人的回应见同刊后续讨论。

[2] Almaas, A., Pentland, A., et al. 关于友谊互惠性的网络研究；相关综述见 Ben-Naim 等对社会网络中单向友谊比例的分析。

[3] Granovetter, M. S. “The Strength of Weak Ties.” American Journal of Sociology 78, no. 6 (1973): 1360–1380；因果检验见 Rajkumar, K., Saint-Jacques, G., Bojinov, I., Brynjolfsson, E., & Aral, S. “A Causal Test of the Strength of Weak Ties.” Science 377, no. 6612 (2022): 1304–1310。

上是患难之交、生死之交、刎颈之交。

值得追问的是：这套排序的依据是什么？

不是相处时间——酒肉朋友可能天天见面，患难之交可能十年不联系。不是感情浓度——喝到深夜的兄弟情在当时是真的。答案是**代价**。

酒肉之交的代价近乎为零：一起吃饭喝酒，对双方都是净享受。正因为它不需要付出任何成本，它无法证明任何事。你无法从“他愿意跟我喝酒”推出“他会在我落难时出现”，因为前者的成本低到任何人都愿意支付。

而“患难见真情”这五个字，本质上是一条信号检测原理：只有当一次帮助对施予方构成真实的、可观测的损失时，它才携带信息。这正是卷三第二章讲宗教时用过的代价高昂的信号，只是这里的应用尺度小到只有两个人。中文用一千年时间，把整个信号理论压缩进了几个成语。

刎颈之交是这条量表的上限：把命押上去，可信度就无法再高了——因为没有任何伪装者愿意支付这个价。

而“狐朋狗友”这个词的贬义，落点其实很精确：它骂的不是这些人品格低下，而是这段关系没有经过任何检验。它是一份未经压力测试的合约，而说这话的人（通常是父母）知道，未经检验的合约在需要它的那一天大概率不会兑现。

歃血为盟：把朋友做成亲人

现在来看人类给出的第一个补救办法，而它的逻辑完全承接上一章。

前章的结论是：血缘是唯一不需要理由的合作，而大脑识别亲属靠的是**线索**，不是基因。既然如此，加固友谊最有效的办法就是——**伪造血缘线索**。

而人类做得毫不含蓄。桃园结义、义结金兰、拜把子、把兄弟——称谓系统被整套搬过来：大哥、二哥、三弟，排行、辈分、谁该让谁，一应俱全。最直白的是**歃血**：饮血酒、割臂沥血入碗、共饮而尽。这个动作在字面上就是在制造“我们身上流着同样的血”这条线索。

中国的秘密结社把这套工程做到了极致。天地会、洪门一类组织，有入会仪式、有暗语与手势、有辈分排序、有家法族规，等于把宗族那整套硬件——存储层、仪式层、执法层——原样复制到一群毫无血缘的人身上。[1] 它们甚至连叙事都照抄：拟造祖先、编写会史、指认共同的起源事件。

所以结拜不是一个比喻。它是一项技术——用第二章那三条认亲线索里可以人为制造的部分（共同经历、共同居住、仪式化的身体接触与共食），去启动一套本来只为亲人服务的心理机制。这套技术如此有效，以至于全世界独立发明了它：欧洲中世纪的血亲兄弟誓约、草原民族的安答、日本的义兄弟，机制完全一致。

而它有效的证据，恰恰是它的失效方式：结拜关系一旦破裂，其愤怒的强度远超普通朋友反目，接近于家族内部的背叛。这说明被调动起来的确实是亲缘那套系统——因为背叛亲人，本来就是最重的罪。

义气：与忠诚为敌的忠诚

这一节讲的是中文世界最独特、也最少被认真分析的一样东西：“义”。

要理解它，得先把它和“忠”放在一起看。这两个字都翻译成“忠诚”，但方向相反：忠是纵向的，对上；义是横向的，对同侪。

任何一个国家机器，都无法容忍横向忠诚强过纵向忠诚。理由不是道德，是权力算术：如果一群人对彼此的义务高于对官府的义务，那么征税、征兵、司法与缉捕都可以被这群人集体绕过。一个内部靠义气凝聚的团体，本质上是一个平行的执法机构——它有自己的规矩、自己的仲裁、自己的刑罚。

这就解释了一个横跨所有朝代的现象：江湖在任何时代都是半非法的，哪怕它并不作恶。国家反对的不是它的行为，而是它的组织原则。

《水浒传》的整个悲剧结构，就架在这条断层上。梁山靠义聚起来——聚义厅这三个字把话说尽了；而结局是宋江把它改成忠义堂，然后接受招安、南

[1] 关于天地会、洪门等秘密结社的组织形态与拟亲属结构，见 Ownby, D. Brotherhoods and Secret Societies in Early and Mid-Qing China (1996)；以及 ter Haar, B. Ritual and Mythology of the Chinese Triads (1998)。

征北战、死伤殆尽。这不是情节的转折，这是两种忠诚不能共存的必然结果：“义把一百零八人聚在一起，忠把他们送去死。”[1]

横向对比会让这条规律更清楚。西西里黑手党的 *omertà*（缄默法则）、日本的仁侠传统、欧洲中世纪的行会誓约与骑士效忠、苏格兰高地的氏族——结构完全一致，而且分布规律也一致：国家能力越弱、正式司法越不可及的地方，横向义气就越强。这不是文化差异，是替代关系。当官府不保护你、不给你主持公道、不认可你的契约时，你必须自己组织一套。义气是国家缺席时的私营法律。

由此也能看清“义”为什么天然带有悲剧色彩。它要求的是无条件——义气不问对错，只问是不是自己人。这正是它作为承诺机制的力量所在（因为有条件的承诺不可信），也正是它作为道德体系的缺陷所在（因为它可以为任何行为背书）。武侠小说反复咏叹的那些两难，全部长在这个结构性矛盾上。

战友：真的是为身边的人而战吗

把友谊推到最高压的环境，就是战场。而关于战场上人为什么肯死，流传最广的一条结论，来自 1948 年。

希尔斯与雅诺维茨研究了二战末期被俘的德国士兵，试图解释一个问题：在明知必败的情况下，德军基层为何仍保持了惊人的抵抗强度？他们的答案是首属群体凝聚力：士兵不是为元首或意识形态而战，是为身边那七八个战友而战——为了不在他们面前丢脸，为了不辜负他们。[2] 这个结论被引用了七十多年，因为它温暖、直观，而且符合每个人对战友情的想象。但它需要在两个层面上被修正。

第一层是历史学的。巴托夫等人后来的研究指出，希尔斯与雅诺维茨低估了意识形态的分量——德军的政治教育、对东线敌人的种族化宣传、以及极端

[1] 关于《水浒传》中“义”与“忠”的结构性冲突，见相关文学史研究；聚义厅改忠义堂一节见小说第七十一回前后。

[2] Shils, E. A., & Janowitz, M. “Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II.” Public Opinion Quarterly 12, no. 2 (1948): 280–315；批评意见见 Bartov, O. Hitler’s Army: Soldiers, Nazis, and War in the Third Reich (1991)。

严酷的军法（战争期间德军处决了约一万五千名自己人），都在维持战斗力上起了实质作用。“只为兄弟而战”这个版本，把一台复杂机器简化成了一句金句。

第二层的修正更硬，而且更反直觉。现代军事心理学把凝聚力拆成了两种：**社会凝聚力**（我们彼此喜欢、关系亲密）和**任务凝聚力**（我们共同致力于完成任务、彼此信任对方的专业能力）。多项元分析检验了这两者与实际绩效的关系，结论相当一致：“真正预测战斗与作业表现的是任务凝聚力，社会凝聚力的独立预测力很弱，有时甚至为零。”[1]

换句话说：“我们是好哥们”并不让一支部队打得更好；“我知道他会做好他那一份”才会。 这条发现对企业管理同样成立——团建活动提升的是社会凝聚力，而它与绩效的关系，比所有人希望的都要弱。

那么战友情是从哪里来的？一条被实验证实的机制是“共同承受痛苦”。巴斯蒂安等人 2014 年做了一组设计巧妙的实验：让陌生人小组共同完成一项带来真实疼痛的任务（把手浸入冰水、做痛苦的蹲姿），对照组做同样流程但不痛。结果，经历过共同疼痛的小组，在随后的经济博弈中表现出显著更高的合作水平与群体归属感。研究者的标题很直接：疼痛作为社会黏合剂。[2]

这解释了新兵训练为什么必须痛苦、成人礼为什么必须难熬、以及为什么人们对一起熬过通宵的同事，感情远超一起开过会的同事。而它和第四节完全咬合：共同承受的代价，既是筛子，也是黏合剂。

爱欲与友谊：一条从来不清楚的边界

这一节是本章的转轴。前面七节讲的是友谊如何在没有制度的条件下成立；接下来要说明的是，友谊与爱欲之间那条我们以为很清楚的界线，在生理上、心理上、以及历史上，都远比现代人假设的模糊。

---

1 Mullen, B., & Copper, C. “The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration.” Psychological Bulletin 115, no. 2 (1994): 210–227；Beal, D. J., et al. “Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification.” Journal of Applied Psychology 88, no. 6 (2003): 989–1004；另见 MacCoun, R. J. 关于军事凝聚力的系列评述。

2 Bastian, B., Jetten, J., & Ferris, L. J. “Pain as Social Glue: Shared Pain Increases Cooperation.” Psychological Science 25, no. 11 (2014): 2079–2085.

先说生理。卷二讲过，人在失恋时感受到的痛，与身体疼痛共享部分神经机制，跑在阿片信号上；而依恋的建立依赖催产素与加压素。而失去挚友时激活的，是同一套系统。 神经影像研究反复发现，社会排斥、丧友与失恋所激活的脑区高度重叠。语言早就承认了这一点：中文说“心碎”，既可以用于爱人，也可以用于知己；英文的 heartbreak 同样两用。[1]

再说心理。蒙田为纪念早逝的挚友拉博埃西写下的《论友谊》，其措辞的强度超过他笔下任何一段男女关系：他说两人的灵魂“如此紧密地交融，以至于抹去了缝合它们的那条线”，说友谊“占据整个灵魂”。本节开头引的那句“因为是他，因为是我”，是西方文学史上关于爱的最著名句子之一——而它写的是友谊。[2]

然后是历史，而这一层最值得展开。

在现代之前，同性之间的深度情感与身体亲密，在许多社会里既不隐蔽，也不例外，而且往往比婚姻更被公开赞美。 底比斯圣队由一百五十对男性恋人组成，其建军理论明确写着：人在爱人面前不会逃跑。柏拉图在《会饮篇》里让斐德罗说出同样的论证——一支由恋人组成的军队将无往不利。喀罗尼亚一役圣队全体战死，据说腓力二世站在尸体前落泪。[3]

中文的三个典故——**断袖**、**分桃**、**龙阳**——同样不是野史，它们分别出自《汉书》《韩非子》与《战国策》，写的是皇帝与国君。汉哀帝为不惊醒睡在袖上的董贤而割断衣袖，这个动作被记入正史，语气里没有谴责。[4]

而最能说明问题的，是**同志**这个词，二十世纪前半叶指政治上的同道，九十年代起（自香港开始）被用作同性恋者的自称，并迅速通行于整个华语圈。政治同侪与同性爱人，在中文里共用同一个词。[5] 这不是巧合，也不是戏谑——两者指的是同一类东西：自选的、非血缘的、高强度的同性结盟。

---

1 Eisenberger, N. I. “The Pain of Social Disconnection.” Nature Reviews Neuroscience 13 (2012): 421–434；关于神经重叠的特异性限度，见卷二第五章的讨论与 Woo 等 (2014)。

2 Montaigne, M. de. “De l’amitié”（《论友谊》），《随笔集》第一卷第二十八章，1580 年。

3 Plutarch, Life of Pelopidas 18–19；Plato, Symposium 178e–179a；关于圣队的考古与史学讨论见 Ogden, D., “Homosexuality and Warfare in Ancient Greece,” in Battle in Antiquity (1996)。

4 断袖见《汉书·佞幸传》哀帝与董贤条；分桃见《韩非子·说难》弥子瑕事；龙阳见《战国策·魏策》。

5 “同志”作为同性恋者自称的用法，一般追溯至 1989 年香港首届同志电影节（林奕华命名），此后广传。

为什么这类关系在历史上反而更容易走得深？有一个不太浪漫、但相当有说服力的解释：因为它们不受世俗制度的约束，所以也不被世俗利益污染。

回想第一章：婚姻从被定义的那一刻起就不是关于两个人的——它关乎宗庙、后嗣、田产、门第、聘礼与嫁妆。一段被写进契约、绑定财产、承担生育义务的关系，其中有多少是感情，多少是履约，当事人自己都分不清。而同性之间的爱恋在绝大多数前现代社会里没有继承权可分、没有子嗣要争、没有家族要联姻、没有婚书可以执行——它无法带来任何制度性收益。于是它只剩下一个存在理由："你就是想跟这个人在一起。" 这正是蒙田那句"因为是他，因为是我"的结构：一段无法用利益解释的关系，也就无需用利益解释。

需要立刻补一句限定，否则这幅图会失真：不受婚姻法约束，不等于不受任何规范约束。 希腊的少年爱有严格的年龄、身份与角色规矩；中国的男风有鲜明的阶层烙印——断袖、分桃、龙阳三个典故，无一例外发生在君主与臣属之间，那不只是爱情，也是权力关系。第十节还会回到这一点。所以准确的说法是："它逃开的是财产与生育的约束，不是等级与规范的约束。"

推进到一个更根本的问题：性别，在爱恋中究竟是不是那条分水岭？

现代人默认它是——先按性别分类，再谈是否喜欢。但这个默认本身是有年龄的。福柯指出过一件常被忽略的事：在十九世纪之前，欧洲语言里并不存在"同性恋者"这个身份范畴。有的是行为，是罪名，是某人做过某事；但没有"他是一种人"。把性倾向变成一个人的身份分类，是十九世纪医学与法律的产物，至今不到两百年。[1]

而实证研究也不支持一条干净的分界线。金赛在四十年代就提出性倾向是连续谱而非二分；更近的证据来自戴蒙德对女性性倾向的长期追踪研究——她跟踪同一批女性十余年，发现相当比例的人在自我认同上发生过变化，而且她们描述吸引力时，反复提到的是"我爱上的是这个人"，性别是次要的。

[1] Foucault, M. Histoire de la sexualité, vol. 1 (1976)；关于"同性恋者"作为身份范畴的近代生成，另见 Halperin, D. One Hundred Years of Homosexuality (1990)。

这类流动性在女性样本中比男性样本明显得多，这一点必须如实说明；男性的性倾向在测量上要稳定得多。[1]

所以诚实的结论落在中间，而且比两边的口号都更有意思：性别对多数人确实是一个强过滤器，但它远没有强到构成一条分水岭；而真正让人长期爱一个人的，是那个人的具体质地——他的性情、他的反应方式、他在你面前是什么样子。 我们先按性别筛选、再谈性情，这个顺序是文化教给我们的，不是身体规定的。

最后是这一节最硬的一层，它把话题从情感拉回生存。

在前现代的生存条件下，一个男人对女人的需求，主要集中在繁衍这一件事上——这不是贬低，是当时的分工事实。而他对其他男人的依赖，则是长期的、反复的、且经常性命攸关的：一起狩猎大型猎物、一起守夜、一起筑墙、一起上阵、一起在械斗中背靠背。演化心理学里有一条相关的研究线索，称为男性联盟心理：男性在结盟、维持同盟、以及集体对抗外群体这几件事上，表现出与女性不同的一整套倾向——更容易与非亲属男性形成大规模、等级化、任务导向的联盟，也更容易在冲突后修复关系以保全联盟。[2]

把这条摆在旁边，那句流传了六百年的话就有了机制：

“兄弟如手足，妻子如衣服。衣服破，尚可缝；手足断，安可续？”

这句出自《三国演义》，通常被当作凉薄的证据。但如果放回它所描述的那个世界——一个男人的性命、地位与生计，日复一日地取决于身边那几个男人是否可靠；而妻子在制度上没有政治身份、没有财产权、无法参与他的任何一项集体行动——这句话就不是价值观的宣言，而是对一种生存结构的准确描述。 手足是他的生产资料与安全保障，而衣服，在那个语境里，指的是可替换的家庭配置。

---

[1] Kinsey, A. C., et al. Sexual Behavior in the Human Male (1948)； Diamond, L. M. Sexual Fluidity: Understanding Women’s Love and Desire. Harvard University Press, 2008（该书的流动性发现主要基于女性样本，男性样本中的稳定性显著更高）。

[2] Van Vugt, M., De Cremer, D., & Janssen, D. P. “Gender Differences in Cooperation and Competition: The Male-Warrior Hypothesis.” Psychological Science 18, no. 1 (2007): 19–23；关于男性联盟心理的理论框架见 Tooby, J., & Cosmides, L. 关于联盟认知的系列研究。该领域的效应量与跨文化普遍性仍在讨论中。

但正因为它准确，才必须说清楚它准确在哪一层。这个不对称的一大半，是它所描述的那种排斥自己造成的。 女人之所以不能成为那种意义上的手足，不是因为她做不到，而是因为她被系统性地挡在了狩猎队、军队、科举、行会与祠堂之外——她被剥夺了成为战友的资格，然后又因为不是战友而被降格为衣服。这是一个自我实现的循环。

当代社会把女性放回这些场域之后，男女之间形成生死之交的例子并不罕见，这本身就是对那个前提的反证。

所以这句话可以留着，但要标注清楚它的适用范围：它精确描述了一个把女性排除在公共协作之外的世界。而在那样的世界里，男人最深的感情落在男人身上，几乎是结构决定的——“不是因为他们不爱女人，而是因为他们的命不在女人手里。”

同性恋的演化之谜

上一节讲的是情感与文化。这一节要处理一个纯生物学的难题，而它是真问题，不是修辞：如果同性性倾向降低生育率，为什么自然选择没有把它清除掉？

这个问题不能被回避，因为回避它等于把一个可以研究的现象推给神秘主义。现有的候选解释有四条，强度各不相同。

其一，**兄长效应**——目前最稳的一条。 布兰查德发现并被反复重复验证：一个男性每多一个同母的哥哥，其成为同性恋的概率约上升三分之一；姐姐、继兄、养兄都没有这个效应。这指向子宫内环境而非家庭环境。博加特团队 2018 年在《美国国家科学院院刊》上给出了机制候选：母亲在孕育男胎时可能对 Y 染色体相关蛋白（如 NLGN4Y）产生免疫反应，抗体水平随男胎次数累积，进而影响后续男胎的脑发育。[1]

其二，**性拮抗选择**。 坎佩里奥–恰尼团队发现，男同性恋者的母系女性亲属，生育力显著高于对照。解释是：同一批基因变体在男性身上倾向于产生

[1] Blanchard, R. “Fraternal Birth Order and the Maternal Immune Hypothesis of Male Homosexuality.” Hormones and Behavior 40, no. 2 (2001): 105–114； Bogaert, A. F., et al. “Male Homosexuality and Maternal Immune Responsivity to the Y-Linked Protein NLGN4Y.” PNAS 115, no. 2 (2018): 302–306.

同性吸引，在女性身上却提高繁殖成功率。只要后者的收益大于前者的损失，这批基因就能在群体中稳定存在。[1]

其三，**“同性恋舅舅”假说**——而这一条直接回扣上一章。 若一个不生育的男性把资源投向姐妹的孩子，他仍能通过外甥传递自己四分之一的基因。这正是第二章那个舅权模型的另一种应用。问题在于证据：西方样本中，男同性恋者对外甥的投入并未显著高于异性恋对照。但瓦西团队对萨摩亚 *fa'afafine*（当地的第三性别群体）的研究，确实测到了显著升高的舅辈投资倾向。[2] 这提示该机制可能依赖特定的社会结构——在一个亲属聚居、外甥就在身边的社会里它成立，在一个核心家庭四散各地的社会里它不成立。

其四，非适应性副产品。 不是所有存在的性状都是适应。它可能只是性别分化这个复杂发育过程中的一种稳定变异，本身不需要有功能。

而这个领域最重要的一项结果，是对所有“找到那个基因”式期待的终结。2019 年，甘纳等人在《科学》上发表了迄今规模最大的全基因组关联研究，样本近五十万人。结论清楚：不存在任何“同性恋基因”。所有被识别出的位点效应都极小，全部常见遗传变异加总起来，也只能解释同性性行为差异的约百分之八到二十五。[3]

这个数字恰好把两边的口号都否掉了。“天生的”与“选择的”这个二元对立，本身建立在一个不成立的框架上。 遗传影响是真实且可测的，但它远不是决定性的；而“不是基因决定”也绝不等于“可以选择”——产前激素环境、免疫累积效应、早期发育中的随机性，同样不在任何人的意志控制之内。一件事不由基因决定，与它由本人决定，中间隔着一整个发育生物学。

同性之间的性关系没有繁衍的目的，却有更复杂的心理。把它简单化，可以分成三类：互相爱慕、依靠信赖、和霸凌奴役。有时他们并不单一。本章我们已经讨论了前两者，下节再说明一下最后一点。

---

[1] Camperio-Ciani, A., Corna, F., & Capiluppi, C. “Evidence for Maternally Inherited Factors Favouring Male Homosexuality and Promoting Female Fecundity.” Proceedings of the Royal Society B 271 (2004): 2217–2221.

[2] Vasey, P. L., & VanderLaan, D. P. 关于萨摩亚 fa’afafine 舅辈投资倾向的系列研究，见 Proceedings of the Royal Society B 277 (2010): 3155–3161；西方样本中未复现该效应的讨论见同作者综述。

[3] Ganna, A., et al. “Large-Scale GWAS Reveals Insights into the Genetic Architecture of Same-Sex Sexual Behavior.” Science 365, no. 6456 (2019): eaat7693.

单性别强等级的高危环境

现在要处理本章最容易被误读的一块材料：单性别、强等级的封闭环境里发生的性行为。这在军队营房、监狱监牢、学校兄弟会、教会宿舍是普遍存在、司空见惯而社会舆论出于自身利益极力回避的。

在开始之前必须立一道界线，否则整节都会跑偏。性学的标准三分是：**性倾向**（你被谁吸引）、**性行为**（你做了什么）、**性身份**（你认为自己是谁）。这三样在多数人身上大致一致，但它们可以分离，而且在封闭机构里经常分离。上一节讲的是性倾向，这儿讲的主要就是行为——它们之间没有推论关系。把这一节的材料用来解释上一节的现象，是本章最需要防的一种误读。[1]

常见的解释是“性剥夺”：把人关在没有异性的地方，性欲无处发泄，于是转向同性。这个说法自二十世纪三十年代起就在流传，直觉上很顺，而研究发现并不如此：

第一，受害者的选择方式不符合欲望模型。监狱性暴力的目标不是按吸引力挑选的，而是按脆弱性：新入狱者、年轻者、没有帮派或族群靠山者、有智力或身体障碍者、有精神疾病者。性少数囚犯的受害率比一般囚犯高出十几倍——如果动机真是“找不到女人的替代品”，这个分布讲不通。

第二，角色分配是地位系统的一部分，不是欲望的表达。在监狱的等级结构中，成功抵抗侵犯的人被确认为“男人”并获得保护，无力抵抗者则被降格，成为可以被转让、交易、甚至被出租的性物。整套黑话系统标记的是位阶，不是取向。施害者绝大多数不是因为性欲，出狱后此类行为也不延续。

第三，也是研究者特别指出的一点：“性剥夺”这个解释本身是危险的，因为它把施暴描述成生理必然，从而既为非自愿行为开脱，又能把施暴者反过来论证成环境的受害者。所以更准确的机制是：当一个环境同时满足“无法退出”与“等级绝对”这两个条件时，性会从欲望的表达，转变为支配的货币。 它之所以采取性的形式，不是因为欲望无处安放，而是因为在人类的

[1] 性倾向、性行为与性身份的三分，是性学与流行病学的标准操作定义；见世界卫生组织与各国性健康调查中关于 MSM（与男性发生性行为的男性）这一行为学范畴的定义说明。

符号系统里，性是标记支配与屈从最不容误解的一种方式。战争中的强奸、征服后的掳掠、对战俘的性羞辱，是同一套逻辑，那些场合并不缺女性。[1]

这是个沉重的话题。本章从第一句起就在说：友谊的全部特殊性，在于双方随时可以零成本退出。正因为可以走而没走，留下才有意义。而监狱、军营、兄弟会、封闭修会这类环境，恰恰取消了这一条——你不能离开，不能选择同伴，不能拒绝相处。当退出的可能性被取消之后，剩下的关系不再是友谊，只能是支配。 单性别环境暴露出来的，不是人在缺乏异性时会怎样，而是人在拥有不受制约的权力、且对方无处可逃时会怎样。这一点与性别无关，与性倾向无关，甚至与性无关——性只是它最方便使用的语言。

综合以上，其实不难看清这可怕的事实。单性别、强等级的封闭环境是人性最扭曲的环境，在这种环境中控制欲的爆棚超过了性欲的失控。而社会因为对统治工具的依赖，只能默许它们的存在。

总而言之，在这种不正常的环境里正常的恋爱也同样发生着，他们的体现就只能是同性恋。于此同时，因为不受制约的权利还有两种犯罪也在此起彼伏：一是出于性欲的强奸性侵行为；一是出于支配欲的性虐霸凌。这两种情况更多是准犯罪，而且不乏帮凶：在第一种侵犯，纵欲者往往有足够的服从者愿意利益交换；而第二种侵犯霸凌者大多不直接参与性行为，其目的更多是侮辱施虐，常借他人之手。

顺带说清楚两件常被混为一谈的事：

其一，军队。 长期单性别环境中的情境性同性行为，从古代海军到现代军队都有记录，它与固定性倾向基本无关。还有一条相邻的迷思值得一并拆掉：美军在“不问不说”政策时期反复主张，同性恋者会破坏部队凝聚力。兰德公司 1993 年与 2010 年两次受托做的系统研究，都无法支持这一主张。[2]

1 关于监狱性暴力的动机、受害者选择与等级角色分配，见 Pennsylvania Coalition Against Rape, “Understanding Rape in Prison”；另见 Struckman-Johnson, C., & Struckman-Johnson, D. “Sexual Coercion Rates in Seven Midwestern Prison Facilities for Men.” The Prison Journal 80, no. 4 (2000): 379–390。

2 RAND National Defense Research Institute, Sexual Orientation and U.S. Military Personnel Policy (1993 & 2010).

其二，教会。 这里确实是性犯罪高发地，其原因是神职人员与受害者过分的接触机会和他的特殊的权力结构，而不是神职人员的性倾向。约翰 • 杰伊学院受托完成的大规模研究（2011 年）明确了这个结论。[1]

友谊：自由人的权利

回到第一节那张全空的表格，现在可以把它填完了。人类为友谊补上的每一格，本章都已经讲过：血缘这一格，用歃血、结拜、称兄道弟伪造。利益这一格，用“不可替代性”替换——不是让对方欠你，而是让对方失去你会痛。声誉这一格，靠圈子维持，靠“不够意思”这四个字执行。惩罚这一格，历史上由江湖私刑填补，而这正是国家必须取缔它的原因。共信这一格，靠仪式与共同受苦——从歃血到新兵训练到一起熬过的那些夜。

五格全部补上了，但补法和前两章完全不同：婚姻和血缘用的是真材料，友谊用的全是替代品。 而这恰恰说明了人类有多需要它——一样东西如果不重要，没有人会花这么大力气去伪造它的地基。

所以这一章的结论，和前两章正好相反。

婚姻靠“离不成”维持，血缘靠“断不了”维持。这两种关系的稳定，都来自走不掉。而友谊没有任何东西拦着你——

它是唯一一种你随时可以走开、却选择留下的关系。而它的全部价值，恰恰来自它没有强制力。

这也是为什么上节那些环境如此刺眼：一旦自由退出的可能性被取消，同样两个人之间，剩下的就只能是支配和征服。

自由不是友谊的外部条件，它是友谊定义本身的必须。

下一章，关系将第一次有上下之分。当合作的两方地位不对等，人情、面子与讨价还价就登场了——而那是一整套全新的算法。

---

[1] John Jay College of Criminal Justice, The Causes and Context of Sexual Abuse of Minors by Catholic Priests in the United States, 1950–2010 (2011)；

第四章：面子里子 事情人情

> “世事洞明皆学问，人情练达即文章。”
> ——《红楼梦》第五回，宁国府上房对联
>
> “他人即地狱。”
> —— 萨特《禁闭》

前三章讲了三种关系：

婚姻：两个没有血缘的人，被仪式、聘礼、法律和退出成本硬绑在一起。你选了它，你也可以（付出代价地）离开它。

血缘：不用绑。基因的账自动结算，你不需要喜欢你哥，你也不需要计算，回报在你出生之前就写好了。你没有选它，你也无法离开它。

友谊：既没有绑，也没有账。它完全靠自愿维持，所以它随时可以散——散了也不会有人来追究。你选了它，你也随时可以走。

现在请你看第四种：你的部门经理。隔壁工位那个总是把微波炉弄脏的人。你女儿班主任。小区的物业。每天早上给你做煎饼的那个大姐。二十年前的高中同班同学。你所在的党支部、行业协会、业主群、家长群。你出差时那个把行李扔上传送带的地勤。

这一类人有三个共同点，而这三个共同点同时出现的时候，会产生一种前三章都没有出现过的处境：

第一，**没有选择**。你没有追求过你的上司，也没有向物业求过婚。

第二，**没有血缘**。没有自动结算的账，帮他们对你的基因没有什么好处。

第三，**你躲不掉**。辞职、转学、搬家、退群，每一样都有成本。

婚姻不满足前两条。血缘满足不满足第一条。朋友一条也不满足。只有这一类，三条全中。而且这一类，是你一生中数量最多、相处时间最长的人。

你一生中最长的关系

汉语给亲属关系造过全世界最精密的一套词。伯父和叔父按长幼分，舅舅和姑父按母系父系分，堂兄和表兄按是否同姓分，两个儿媳之间叫妯娌，两个女婿之间叫连襟。人类学家统计过，汉语的亲属称谓系统的分辨率在所有语言里都属于顶级——因为它必须承载一整套继承、丧服和礼法制度。

汉语给爱情造过诗。三百篇里第一首就是。给友谊也造过词，而且造得极郑重：金兰、莫逆、刎颈、知音、管鲍。

那么，汉语给一起工作的人造了什么词？“**同事**”。就这两个字，而且这两个字直到近代才固定成今天的意思。给上司造的词是“领导”，一个连人称都不像的抽象名词。给下属造的词更糟——现代汉语里几乎没有一个中性的、可以当面说的称呼。英语也一样穷。colleague 来自拉丁文 collega，字面意思是“一起被选出来的人”，本来是罗马公职人员之间的法律术语，指同任一职的同僚。它从来就不是一个感情词。

现在看时间。美国时间使用调查的长期数据画出的那条曲线很清楚：一个人从二十几岁开始，与同事共处的时间迅速上升，在三十到五十多岁这段人生最长的中段里，同事是他清醒时间里陪伴他最多的那一类人，超过朋友，也超过成年子女；只有伴侣和他大致并列，而在很多有全职工作和通勤的家庭里，工作日的实际共处时长是同事更多。[1]

这是你一生中时间占比最大的一类关系，而文化给它的词汇最少。

婚姻有婚礼、有戒指、有纪念日、有离婚判决书。友谊有拜把子、有毕业留言、有绝交信。亲子有满月、有成人礼、有葬礼。

同事有什么？入职那天人事发一张门禁卡。离职那天你把它交回去。中间那十年，一句诗也没有。

[1] 基于美国劳工统计局时间使用调查（American Time Use Survey）的分年龄陪伴对象分解，可视化与讨论见 Our World in Data, “Who do Americans spend time with over their lives?”。原始数据显示，同事在三十至五十余岁这一区间构成清醒时间中陪伴时长最大的类别之一；具体排序随就业状态、通勤与家庭结构而变。

这个词汇的真空不是偶然。人类给关系造词，通常是因为这个关系需要被公开承认、被第三方记住、被制度保护。婚姻需要，因为涉及财产和子女；血缘需要，因为涉及继承；结义需要，因为它要模仿血缘。而同事关系不需要——作为个体，它和系统的关系已经被另一套东西确定了：劳动合同、组织章程、考勤系统。而个体之间的关系变得不那么重要了。

在正式制度层面，这一类关系被规定得极其详细（岗位说明书、汇报线、审批权限），在情感层面却几乎没有语言。然而在正式制度的缝隙里，人们发明了一整套非正式的操作系统来运转它——谁该先给谁敬酒，谁的话必须留三分，什么事可以在群里说、什么事必须私聊，什么时候该装作没看见。

这套操作系统，中文里叫"人情世故"。

这个我们天天在用、却从来没有把它当成知识来接受的系统，又称"办公室政治"，绝对不是一件无聊的琐事，它决定着你的未来。

你在等级里的位置，能预测你什么时候死

1967 年，一项后来被称为 Whitehall Study 的研究开始在伦敦招募受试者。样本是英国中央政府的公务员，一万八千名男性。[1]

选这个样本，是因为它几乎把所有的干扰变量都消掉了。他们全都在伦敦上班，全都有国民医疗服务的全额覆盖，全都不穷——最低那一级是信差和门房，也是有稳定收入、有养老金的公职人员。没有人饿肚子，没有人下矿井，没有人接触石棉，没有人为了看病卖房子。

然后研究者跟踪了他们十年。结果让人惊掉下巴："最低职级的人，死亡率是最高职级的三倍。"

第一反应当然是：吸烟、肥胖、血压、不运动。于是把这些统统统计控制掉。控制之后，最低级相对最高级的冠心病死亡相对风险仍然有 2.1 倍。也

[1] Marmot, M. G., Rose, G., Shipley, M., & Hamilton, P. J. S. "Employment Grade and Coronary Heart Disease in British Civil Servants." Journal of Epidemiology and Community Health 32, no. 4 (1978): 244–249；十年随访见 Marmot, M. G., Shipley, M. J., & Rose, G. "Inequalities in Death—Specific Explanations of a General Pattern?" The Lancet 323 (1984): 1003–1006。

就是说，把所有教科书上的心血管风险因素加起来，只能解释这个差距的一部分——剩下的一大半，解释不了。

1985 年，同一批研究者启动了 Whitehall II，这次一万多人，加入了女性，加入了心理社会变量的详细测量。梯度依然在。[1]

而最让人不安的，不是“最低级的人惨”这个结论。而是梯度本身。

第二级比第一级差。第三级比第二级差。第四级比第三级差。没有一个门槛，没有一条“过了这条线就安全了”的线。连中上层都比最上层差——那些人有房、有车、有医保、有秘书，他们不缺任何东西。他们唯一缺的，是上面还有人。

这不是贫穷的问题。这是位置的问题。

那么这个位置是通过什么变成心脏病的？

最有解释力的那个变量，叫工作控制感（job control，或者叫决策自主度，decision latitude）。这个概念来自 Karasek 的“需求—控制”模型：真正伤人的不是工作量大，而是“要求高”与“控制低”的组合。一个每天工作十四小时但自己决定怎么干、什么时候干、按什么标准算完成的人，可以扛很久；一个每天工作八小时但每一件事都在等别人拍板、随时可能被打断重来、干得好不好由别人的心情决定的人，撑不了那么久。[2]

在 Whitehall 的分析里，工作控制感对这条社会经济梯度的贡献，超过了传统风险因素加身高加起来的贡献。

为什么控制感这么要命，卷二讲过一半：应激反应系统是为“看见豹子—跑—结束”这种短脉冲设计的，不是为“连续四十年每天被打断”这种长波设计的。慢性激活的代价会记在血管、免疫和代谢上。而控制感之所以关键，

1 Marmot, M. G., et al. “Health Inequalities Among British Civil Servants: The Whitehall II Study.” The Lancet 337 (1991): 1387–1393.

2 Karasek, R. A. “Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign.” Administrative Science Quarterly 24, no. 2 (1979): 285–308；工作控制感对梯度的中介作用见 Marmot, M. G., et al. “Contribution of Job Control and Other Risk Factors to Social Variations in Coronary Heart Disease Incidence.” The Lancet 350 (1997): 235–239。

是因为它决定了应激反应能不能关掉。可以采取行动的威胁，激活的是战斗或逃跑；不能采取行动的威胁，激活的是另一套更消耗的东西。

这里必须放两块挡板。

第一块：这是观察性研究，不是随机实验。没有人能把公务员随机分配到不同职级上去。所以因果链条不可能被完全确定。两个替代解释被认真讨论过：反向因果（本来健康状况差、认知或人格特质不利于晋升的人，更容易留在低职级），以及未测量的混杂（童年环境同时影响了后来的职级和后来的健康）。研究者用纵向数据和早期健康指标做了部分排除，梯度仍在，但争议没有结束。[1]

第二块：等级与应激的关系不是单调的。Sapolsky 在东非狒狒身上做了三十年野外内分泌学，得到的图像比"地位低就压力大"复杂得多。低位个体的糖皮质激素水平通常更高——但这要在等级稳定的时候才成立。等级动荡期（比如老大即将被推翻的那几个月），高位个体的应激指标反而飙升。而且同一等级内部差异极大：有社会支持的、能预测自己处境的、有地方发泄的个体，指标好得多。[2]

把这两块挡板放好之后，剩下的那个结论仍然站得住，而且足够写在这一章的开头：

> 你在一个等级结构里的位置，以及你在那个位置上能控制多少事，是一个生理变量。

所以，当有人说"别管办公室那些破事，做好自己的工作就行了"——这句话在道德上很好听，在医学上不太准确。那些破事正在进入你的血管。

既然位置这么要紧，下一个问题就自然了：位置是怎么来的？

---

[1] 关于健康选择效应与未测量混杂的讨论，见 Macleod, J., et al. 关于心理社会因素与冠心病的方法学批评系列；以及 Chandola, T., et al. "Work Stress and Coronary Heart Disease: What Are the Mechanisms?" European Heart Journal 29 (2008): 640–648。

[2] Sapolsky, R. M. "The Influence of Social Hierarchy on Primate Health." Science 308 (2005): 648–652；另见其 A Primate's Memoir (2001) 中关于等级动荡期高位个体应激上升的野外记录。

支配与威望：通往地位的两条路

2001 年，Henrich 和 Gil-White 提出了一个后来被反复引用的区分：人类获得地位有两条完全不同的路。[1]

第一条叫**支配**（dominance）。靠威慑取得。你能伤害，你能剥夺他的需要。所以他服从你。这是灵长类的默认设置，鸡群里有，狒狒群里有，狼群里有。支配型地位的特征是：服从是被迫的，一旦威慑消失，服从立刻消失。

第二条叫**威望**（prestige）。靠自愿的敬让取得。原文用的词组很精确：freely conferred deference——自由给予的尊敬。人们主动接近你、模仿你、给你好处、给你机会，为的是换取一个靠近你、观察你、向你学习的位置。

威望这条路是人类独有的，而且 Henrich 给出的解释很漂亮：人类这个物种的生存靠的是文化积累，也就是靠模仿别人学会做事。一个人一辈子学不会独立发明制陶、造船、认药草和保存食物，他必须抄。既然必须抄，那么“抄谁”就成了一个生死攸关的判断题。于是演化出了一整套识别高技能个体的心理机制，以及一套用好处交换学习机会的行为倾向。

换句话说：威望不是支配的温柔版本，它是一种完全不同的东西，它的起源是学习，不是打架。

后续的实证研究把两条路的行为特征分开了。Cheng 等人的研究发现，支配型和威望型个体都能获得实际影响力，而且两条路同样有效——但机制不同，观感也不同。有意思的是，两类人都会被人们注视着，可注视点不一样：看支配者人们盯着威胁源；看威望者人们学着模仿。[2]

中文对这两条路的区分，比英文还早、还准：“怕”，和“服”。

“他手下没人敢说话”和“他一句话大家都听”说的就是这两种完全不同的领导。前者是支配，后者是威望。中国人对这两者的道德评价从来就不一

---

1 Henrich, J., & Gil-White, F. J. “The Evolution of Prestige: Freely Conferred Deference as a Mechanism for Enhancing the Benefits of Cultural Transmission.” Evolution and Human Behavior 22, no. 3 (2001): 165–196.

2 Cheng, J. T., Tracy, J. L., Foulsham, T., Kingstone, A., & Henrich, J. “Two Ways to the Top: Evidence That Dominance and Prestige Are Distinct yet Viable Avenues to Social Rank and Influence.” Journal of Personality and Social Psychology 104, no. 1 (2013): 103–125.

样：一个人被说成“大家都怕他”，那不是夸；被说成“大家都服他”，那是很高的评价。

两条路各有各的失败模式，而且失败模式恰好互补：

纯支配型的失败模式是信息封锁。因为服从是被迫的，报告坏消息的人要承担风险，所以坏消息不会往上走。等到消息大到瞒不住时，通常已经晚了。历史上大量的决策灾难都长这个样子。

纯威望型的失败模式是资源匮乏。威望不能直接兑换预算和编制。一个只有威望没有支配手段的人，在分蛋糕的会上往往拿不到东西，而他的团队会因此流失。

所以现实中的领导几乎全是混合型，区别只在配比。而配比会随环境变：资源紧张、外部威胁大、时间短的时候，支配的比重上升；需要创造、需要说实话、需要长期投入的时候，威望的比重上升。军队和研究所的领导风格差异，不是文化差异，是任务结构差异。

最后给一个可以自己拿去用的判别式：支配型权威在你离开他的管辖范围的那一秒就失效。威望型权威跟着人走。

所以只需要问一个问题：“他退休以后，还有人请他吃饭吗？”

这个问题在所有的组织里、所有的文化里，都是同一个测量工具。

朋友不是你选了，是楼梯帮你选的

1950 年，Festinger、Schachter 和 Back 发表了一项在麻省理工学院已婚学生宿舍里做的研究。宿舍区叫 Westgate 和 Westgate West，住的是二战后回校的退伍军人和他们的家属。[1]

这个样本的价值在于一件事：房间是随机分配的。这些人来自全国各地，互不相识，谁住哪一间不由自己决定。

[1] Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing. Harper, 1950. 文中距离与比例为该研究的常引数字；原书对不同楼栋与楼层的分解更为复杂。

研究者问了一个简单的问题：请说出你在这个小区里最要好的朋友。

结果：住隔壁（相距约 19 英尺）的人，互相列为好友的比例是 41%；隔两户（约 38 英尺），22%；走廊两端（约 89 英尺），10%；整个小区里，约三分之二的亲密友谊发生在同一栋楼内。八十九英尺。这是一段走路十五秒的距离。友谊的概率在这十五秒里掉了四分之三。

更有意思的是研究者提出的第二个概念：功能距离（functional distance）。物理距离相同的两户，如果其中一户正对着楼梯口或信箱，它的主人就会有明显更多的朋友——因为所有人都得从他门口过。建筑图纸决定了人流，人流决定了照面次数，照面次数决定了谁跟谁好。

把这个结论说得难听一点："你以为你选了朋友，其实是楼梯选的。"

为什么单纯的照面就能产生好感？Zajonc 在 1968 年给出了那个著名的答案：单纯曝光效应（mere exposure effect）。仅仅是重复接触一个刺激，就会提高对它的好感，不需要任何正面互动，甚至不需要意识到自己见过。这个效应在汉字、无意义音节、人脸、音乐、多边形上都做过，方向一致。[1]

Moreland 和 Beach 1992 年做了一个更刺激的版本。他们请四位外貌评分相当的女性，分别去一门大课上课，坐在教室里，不发言、不与任何人互动，唯一的变量是出席次数：0 次、5 次、10 次、15 次。学期末让学生给她们的照片打分。结果是单调的：出席次数越多，评分越高——熟悉度、喜爱度、相似感，全部随出席次数上升。而学生里几乎没有人能回忆起自己见过她们。[2] 整个过程，她们一句话都没说过。

所以，你办公室里那个"跟我特别聊得来"的同事，有相当大的概率，只是坐得离你近。这个结论有一个直接的推论是：如果照面次数决定关系，那么拆掉所有的墙，让全公司互相看得见，相互交流应该大大改善。

---

1 Zajonc, R. B. "Attitudinal Effects of Mere Exposure." Journal of Personality and Social Psychology 9, no. 2, part 2 (1968): 1–27；元分析见 Bornstein, R. F. "Exposure and Affect: Overview and Meta-Analysis of Research, 1968–1987." Psychological Bulletin 106, no. 2 (1989): 265–289。

2 Moreland, R. L., & Beach, S. R. "Exposure Effects in the Classroom: The Development of Affinity Among Students." Journal of Experimental Social Psychology 28, no. 3 (1992): 255–276.

过去二十年，全世界的公司就是这么做的。开放式办公被当成协作的解药，隔断被当成官僚主义的遗迹。而事实却和大家开了个玩笑。

2018 年，Bernstein 和 Turban 找到了两家世界五百强公司，它们把总部改成开放式布局。研究者给员工戴上可穿戴的社交测量徽章（记录面对面接触的时长与朝向），同时抽取邮件和即时消息的元数据，测量改造前和改造后。[1]

结果和所有人的预期相反：面对面互动时间下降约 72%。即时消息增加约 67%。邮件增加约 56%。把墙拆掉之后，人们不再面对面说话，改成了给三米外的同事发消息。研究者的解释是：开放式布局触发了一种“社会性撤退”。这听起来像悖论，但把它接回上一节，就完全不是悖论了。

曝光效应产生好感，有一个前提条件：曝光必须是可控的。人需要能够决定什么时候被看见。一间有门的办公室，门开着是“欢迎打扰”，门关上是“现在别”——它给了人一个开关。而开放式办公取消了这个开关，把所有人置于持续的、无法关闭的可见状态。人对此的自然反应是自己造墙：戴上降噪耳机，把脸埋进屏幕，用消息代替说话。

换句话说，开放式办公取消的不是隔断，是**控制感**。这就是第二节那个变量。它在这里以另一种形式再次出现——不是在健康上，是在合作上。

挡板：这是两家公司的自然实验，样本有限，行业和企业文化都可能影响结果，也不能证明所有的开放式办公都会如此。但它至少足以推翻一个被当成常识的因果假设：拆墙就能促进协作。这个假设从来没有被检验过，它之所以流行，是因为它同时便宜、好看、且符合直觉。

中文里有一句谚语，说的正是这一节的全部内容：远亲不如近邻。

同学：一起坐过牢的人

“同窗”这个词，字面意思是：在同一扇窗子下面。在所有的非血缘关系里，同学是最奇怪的一种：一种没有目的、却能维持几十年的关系。

---

[1] Bernstein, E. S., & Turban, S. “The Impact of the ‘Open’ Workspace on Human Collaboration.” Philosophical Transactions of the Royal Society B 373, no. 1753 (2018): 20170239. 两项自然实验分别在两家财富五百强企业总部进行，样本量分别为数十人量级，结论的可推广性受此限制。

你和你的同学之间没有交易。你们不共同持有财产，不分享后代，不在同一个组织里领工资，多数人毕业后连行业都不同。按照第三章讲的所有逻辑，这种关系应该迅速衰减到零。

可它没有。三十年后同学聚会，一屋子已经彼此陌生的中年人，还能在两小时内恢复到某种奇特的亲密。为什么？因为同学关系同时满足了三个条件，而这三个条件在成年之后几乎再也凑不齐。

第一，**极高频率的共处**。每天八小时，连续三年或六年。照面次数本身就在生产好感。学校是人类为数不多的、系统性制造照面次数的机构。

第二，**共同的、非自愿的、带点痛苦的经历**。军训、晚自习、月考、高考、期末周。第三章讲过 Bastian 等人的实验：共同承受疼痛的小组，随后在经济博弈中的合作程度显著更高。共同的苦难是黏合剂，共同的享乐不是。[1] 所以一起旅游的人不会成为战友，一起熬过高三的人会。

第三，**同期，同龄，没有等级**。这是最容易被忽略的一条。同学之间不存在汇报关系，没有人是谁的下属，没有人能决定谁的收入。这意味着同学是成年之后你几乎再也遇不到的一种关系：**平视**。你后来认识的每一个人，几乎都自带一个相对位置。

这三条凑齐，就制造出了一种非常牢固的东西。而中国历史上，有人很早就发现了它，并且把它制度化了。

同年：科举造出来的信任网络

科举有一个制度性副产品，叫“同年”——同一年考中的人，终身互称同年。同榜进士的名单被刻印成册（同年齿录），上面有每个人的籍贯、年龄、三代履历。这份名单是一张全国性的通讯录。[2]

---

1 Bastian, B., Jetten, J., & Ferris, L. J. “Pain as Social Glue: Shared Pain Increases Cooperation.” Psychological Science 25, no. 11 (2014): 2079–2085；参见本卷第三章。

2 关于科举“同年”“同年齿录”与座师门生关系所构成的士人网络，见 Elman, B. A. A Cultural History of Civil Examinations in Late Imperial China (2000)；以及何炳棣《明清社会史论》关于科举与社会流动的讨论。

在一个没有律师、没有征信机构、没有全国性商业组织、没有可靠邮政的社会里，这张名单解决了一个极难的问题：

“如何让一个陌生人在一千里之外被担保。”

一个赴任的官员在千里之外遇到麻烦，他能动用的资源是什么？血缘不行，族人不在那里。朋友不行，他在那里没有朋友。但他可以递上名帖，说自己是某科的同年。这一句话就把一个彻底的陌生人，转换成了一个有共同经历、有共同名单记录、有互相追责可能的准熟人。

同乡会、会馆、行会，工作原理完全一样。它们都是把某种共同的、可验证的标记（同一次考试、同一个县、同一个行当），转换成一张可以在陌生环境里兑现的信任凭证。

这套东西没有消失，只是换了名字。今天的商学院同学录、校友会、EMBA 班级群，做的是同一件事。有句半开玩笑的话说，一个 MBA 学位有一半的价值在那本通讯录上。作为玩笑它有点刻薄，作为经济学描述它相当准确。

挡板必须放在这里，而且要放重一点。同一个机制，从内部看叫信任，从外部看叫排外。同年提携同年，同乡照顾同乡，校友优先录用校友——这些行为在网络内部被体验为义气和情分，在网络外部被体验为不公平，而且它们确实就是不公平。这一章要讲的所有工具都有这个双面性质：它们是人类在制度不足的地方长出来的替代品，它们解决了一个问题，同时制造了另一个问题。

最后是一个不太好听、但值得写下来的观察。

同学情谊的保鲜期，取决于当年那份“平视”还剩下多少。一旦同学之间出现了巨大的地位落差，“同学”这个身份就开始变得尴尬。尴尬的原因不是嫉妒，而是这个身份本身在提醒双方一件事：“起点是一样的。”同一间教室，同一张课桌，同一次考试。所以后来的差距无法用出身解释，只能用别的东西解释——而那些解释，对哪一方都不舒服。

这就是为什么同学聚会上真正尴尬的，从来不是最失败的那个人，是差距最大的那两个人同时在场。

人情：一种无期债

1925 年，法国人类学家 Mauss 出版了《礼物》。他考察了美拉尼西亚的库拉圈、西北海岸印第安人的夸富宴、古罗马和古印度的法律，得出一个结论：在前市场社会里，礼物交换不是自愿的善意，而是一套有强制力的制度。它包含三重义务——给的义务、接受的义务、回报的义务。拒绝接受一份礼物等于宣战；接受了不还，等于承认自己低人一等。[1]

Mauss 的书是社会科学的经典。但如果你是中文读者，你读的时候会有一种奇怪的感觉：他花了两百页论证的东西，我们两个字就说完了：人情。

而且中文的这个词比 gift（礼物）精确得多。人情有三个特征，是礼物理论没有讲清楚的：

特征一：**没有到期日**。银行贷款有还款日。人情没有。你欠的人情可以在三十年后被要求兑现，而且那时候你不能说“太久了，过期了”。这个设计有一个直接后果：人情不能被时间稀释。它是一种永久性负债。

特征二：**没有面值**。你不知道自己欠了多少。对方帮你办的那件事，究竟值三千块还是三万块，究竟耗了他一个电话还是一次人情透支，你无从得知。这看起来是个缺陷。它其实是设计的核心。

因为如果能算清，关系就结束了。一笔债一旦有了准确的面值，它就变成了可清偿的债务；可清偿的债务一旦清偿，双方就两不相欠——而“两不相欠”在中文里是一句绝交的话。所以模糊不是人情的漏洞，是人情的生命维持系统。

特征三：**不能破产**。一个人可以宣告经济破产，法律会免除他剩余的债务，给他一次重新开始的机会。没有任何机制可以宣告人情破产。

这三个特征加在一起，产生了一个反直觉的操作原则：**还清人情是危险的。**

一次性、等值地、干净地把人情还掉，等于宣布这段关系可以结束了。

---

[1]Mauss, M. Essai sur le don（《礼物：古式社会中交换的形式与理由》），1925 年。

所以人情的老手永远保持轻微的欠债状态——欠一点，还一点，再多还一点让对方欠回来，让账永远合不上。账合上的那天，关系就死了。

这也解释了一个让很多外国人困惑的现象：为什么中国人收到帮助后，最不合适的回报方式是当场给钱。给钱是最有效率的，恰恰因为它最有效率——它给出了准确面值，把人情变成了交易，而交易是可以结清的。

吃饭，人情载体

人情需要一个载体。全世界的载体各不相同，但中国选中的那个载体，从设计上看几乎是最优解。请客吃饭同时满足六个条件：

一，有明显成本。花了钱、花了时间，这是可信的信号——便宜的信号没有信息量（卷二讲过这一点）。

二，金额模糊。一顿饭多少钱，客人通常不确切知道，也不该问。这就保住了“没有面值”这个特征。

三，共同进食本身有生理和心理效应。同桌吃饭、分享同一盘菜，是人类最古老的一种结盟仪式，从旧石器时代的分肉一直延续到今天。

四，一次性消耗，不留物证。饭吃完就没有了，账不会挂在任何地方。这在很多情况下是关键的。

五，可以被第三方看见。谁请了谁、谁坐主位、谁被叫来作陪，是公开信息。这不是人情机制，这是声誉机制——它把一次私下的互惠，变成了一次公开的关系宣告。

六，它需要时间。一顿正经的饭要三小时，而三小时是一个筛子：它筛掉了所有不愿意为这段关系付出时间的人。

所以饭局不是浪费，饭局是一台高效的信息机器。它同时完成了信号发送、关系定级、声誉公示和成员筛选。抱怨饭局无效率的人，通常只计算了它的餐饮功能。

台湾学者黄光国在 1987 年提出过一个“人情与面子”的模型，把中国人的人际关系分成三类，并指出每一类适用不同的资源分配法则。[1]

情感性关系（家人，至交）适用需求法则：谁需要就给谁，不算账。

工具性关系（销售，服务）适用公平法则：一手交钱一手交货，当场结清。

混合性关系（亲朋，熟人）适用人情法则：既不能不算，又不能算清。

第三类最难处理，也最普遍。而这一章的所有人，全部落在第三类里。它要求一个人同时做两件互相矛盾的事：既要记账，又要装作不记账。所有“人情世故”的技术难点，都集中在这个矛盾上。

人类学家杨美惠在八十年代做过一项关于“关系学”的田野研究，她的观察是：在一个短缺经济里，正式渠道分配不了的东西，会通过一张由礼物、宴请和人情构成的网络重新分配。关系学在那个环境里不是道德堕落，它是一种分配技术——一种在计划失灵处自发长出来的市场替代品。[2]

这也给出了一个可检验的推论：正式制度越可靠、越可预期，人情的使用强度越低。这个替换关系是可以观察的。

以上不是中国特有的。西方的 networking、乡村俱乐部的会员制、常春藤的传承录取（legacy admission）、投资银行的引荐文化、“我给你写一封推荐信”——这些是同一套东西，运行的是同一个算法：用一次有成本的、无明确对价的付出，建立一笔无到期日的债权。只是西方把它藏在制度语言里，叫专业人脉（professional network）、叫推荐（referral）、叫背书（endorsement），这些词听起来都很干净。只是没有像中文把它直接说出来，叫人情。

如果说中西方有差别，中国的人情会在大大小小事情上都能看到，而西方在日常生活的小事上更多直接依赖系统只在重要事情上动用人情。

[1] Hwang, K. K.（黄光国）“Face and Favor: The Chinese Power Game.” American Journal of Sociology 92, no. 4 (1987): 944–974.

[2] Yang, M. M.（杨美惠）Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationships in China. Cornell University Press, 1994；另见 Yan, Y.（阎云翔）The Flow of Gifts: Reciprocity and Social Networks in a Chinese Village (1996)。

面子与里子

1944 年，中国人类学家胡先缙在《美国人类学家》上发表了一篇论文，题目是《中国人的面子概念》。这篇文章至今仍是这个题目上被引用最多的。[1]

她做的第一件事，是把一个中国人天天在用、却从来没有分开过的东西，切成了两半："脸"和"面"。

- **脸**，是大家对一个有道德声誉的人的尊重——反映出那个无论多难都履行义务的人，那个在任何情况下都顾及体面的人。
- **面**，是靠人生的成功、发迹和张扬所积累起来的声望。

把这两个定义并排放好，很多中文里的怪现象立刻就清楚了。"丢脸"和"没面子"根本不是同一件事：

丢脸是道德破产。一个人被发现骗了朋友、抛弃了父母、临阵脱逃，他丢的是脸。这种损伤几乎不可修复，因为它损伤的是群体对他人格的判断。

没面子是排场不够。婚礼办小了，被安排在偏席，在会上被上级当众驳了——这些面子的损失它可以补：下次办大一点，坐主位，让他赢回来。

所以中文里最重的骂是"不要脸"，而不是"没面子"。"不要脸"的意思是：这个人已经退出了道德评价系统，你没有办法用羞耻感来约束他了。这在一个靠声誉运转的社会里，等同于宣布此人不可交易。而"不给面子"只是失礼。它是一次社交违规，不是一次人格判决。

十一年后，Goffman 在《精神病学》杂志上发表了《论面子功夫》（On Face-Work），把这个概念带进了西方社会学。他的定义是：面子是一个人在某次特定接触中，为自己所主张的正面社会价值。它不属于这个人，它属于这次互动——它是被这个场合借给你的。[2] Goffman 有一个观察比定义更重要：

在一次互动里，每个人都在维护对方的面子，而不只是自己的。

[1] Hu, H. C.（胡先缙）"The Chinese Concepts of 'Face'." American Anthropologist 46, no. 1 (1944): 45–64. 文中"脸"与"面子"的界定为该文原意的中译转述。后续系统化见 Ho, D. Y. F. "On the Concept of Face." American Journal of Sociology 81, no. 4 (1976): 867–884。

[2] Goffman, E. "On Face-Work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction." Psychiatry 18, no. 3 (1955): 213–231；另见其 The Presentation of Self in Everyday Life (1959)。

原因不高尚：一场当众崩掉的互动，让在场的所有人都难堪。所以人类演化出了一整套自动的、几乎不需要意识参与的修补机制——假装没听见口误，替对方把没说完的话圆过去，在别人失态时集体转移话题。

1987 年，Brown 和 Levinson 在此基础上建立了礼貌理论，把面子分成：[1]

- **积极面子**：希望自己被认可、被喜欢、被当作自己人。
- **消极面子**：希望自己不被干涉、不被强加、保有行动自由。

他们指出：所有的“请求”，本质上都是威胁面子的行为——它要么在暗示对方有义务帮你（威胁消极面子），要么可能被拒绝（威胁你的积极面子）。所以人类给请求加上了一层厚厚的包装：“不知道方不方便……”“要是不麻烦的话……”“我随便问问，你别放在心上。”

英语里对应的同样冗长：I was wondering if you might possibly...

这些废话不是废话，是缓冲材料。它们的功能是给对方留出一条可以不伤面子地拒绝的退路。一个上来就说“帮我个忙”的人，效率更高，但他却把对方逼到了一个必须公开做决定的位置——而剥夺退路本身就是一种侵犯。

面子的经济学性质

面子有一个非常罕见的性质，这个性质是它成为社会核心货币的原因：

它给出去几乎不花钱，收到的人却得到真实收益。

让老同志先发言，在会上把功劳归给下属，介绍时把对方的头衔说全，敬酒时先敬长者，允许一个已经说错的人自己把话收回去——这些动作对你的成本接近于零，对接收方的价值却是实在的。

经济学里很少有这种东西。绝大多数资源是零和的：给出去多少，自己就少多少。面子不是。这就是为什么“给面子”是整个人情世故系统里频率最高、杠杆最大的一个动作。

[1] Brown, P., & Levinson, S. C. Politeness: Some Universals in Language Usage. Cambridge University Press, 1987. 该理论关于“消极面子”的普遍性在东亚语境中受到过批评，见 Matsumoto, Y. (1988) 与 Gu, Y.（顾曰国）(1990)。

但面子有一个可怕的对称性质：**它是刚性的。**

一旦一个人的面子被当众损伤，他必须做出反应。这不是气量问题，这是结构问题——围观者会把这次损伤记录下来，如果没有反应，这条记录就变成“此人可欺”。而“可欺”一旦写进公共记录，后面所有人都会来试一试。所以他必须报复，哪怕报复对他自己也不划算。这就给出了办公室里最重要的一条实践规则：

> 当众让人下不来台，比批评本身危险十倍。

同一句话，私下说是意见，当众说是判决。前者留下修改的空间，后者制造一个必须反击的敌人。中层管理者的绝大多数失败，来源不是决策错误，是在错误的场合说了正确的话。

台阶

中文里有一个专门的动词短语，描述这个系统里最精巧的一个操作：给个台阶下。台阶的功能是什么？它让对方能够在不承认失败的情况下接受失败。

- “这事怪我没说清楚。”——事实上是他没听清楚。
- “时间也确实紧张。”——事实上是他拖延了。
- “新的情况出来了，原来的方案得调整。”——事实上原来的方案一开始就是错的。

这些话在字面上是不真实的。所以经常有人说，这是虚伪。

但从功能上看，台阶是一项冲突降级技术，而且是一项极其重要的技术。因为面子是刚性的，一个被逼到无路可退的人会选择两败俱伤；而一个被给了台阶的人，可以在保留公共形象的前提下，实质性地改变行为。

> 台阶用一句不真实的话，换来了一个真实的行为改变。

这笔交易划不划算，取决于你要的是什么。如果你要的是对方认错，你要不到；如果你要的是事情被改对，台阶通常是唯一可行的路径。

里子

面子的对面是里子。

面子是别人看得见的那一层：名分、位次、称呼、排场、谁在台上讲话。

里子是实际拿到手的那一层：预算、编制、审批权、信息、期权、谁的名字在文件上。

整个人情世故的技艺，可以压缩成一句话：**面子给对方，里子留自己。**

这不是权谋，这只是承认一个事实：面子的成本低而对方的估值高，里子的成本高而对方的估值也高。用低成本的东西去交换高价值的东西，是任何一次交易的基本原则。

谈判里最常见的失败模式，恰恰是分不清这两样。为了在会上赢一次口舌之争而丢掉合同，为了一个头衔而放弃实际的决定权，为了不肯道歉而失去一个渠道——这些都是用里子买面子。

而反过来，最难对付的谈判对手，是那种可以在你面前把姿态放到最低、把所有好听的话都让给你，然后条款一个字不改的人。

面子文化长期被批评为虚伪、内耗、阻碍讲真话。这个批评有道理，而且要害就在上一节讲过的那个地方：面子会压制坏消息的上传。如果说出真相意味着让上级丢面子，那么真相就不会往上走。一个高度面子导向的组织，会系统性地对自己的问题失明——这与支配型权威的失败模式是同一个失败，只是路径不同。

但取消面子并不会得到诚实，只会得到羞辱。在一个不讲面子的环境里，人不会因此更愿意承认错误——恰恰相反，因为承认错误的代价变成了赤裸的、无缓冲的社会性死亡，人会更加拼命地否认。心理学在很多地方都观察到同一件事：当认错的成本高到威胁自我形象时，人会启动整套防御机制，而不是启动反省。

面子的正当功能，是让一个人可以在不被摧毁的前提下改变立场。这是一种艺术，真正的社会润滑剂。所以问题从来不是“该不该要面子”，而是一个

更精确的做法：它既能保护人的尊严大幅度降低纠错成本，又不掩盖事实能达到纠错目的。允许一个人体面地改口，是文明。

四件工具，在无名关系里

回到卷三的主线。人类维持合作，一共只有五件工具：**血缘、利益、声誉、惩罚、共信**。这份名单不是本书发明的，它来自演化生物学对合作演化的系统总结。[1]这一卷的每一章，都是同一套工具在不同规模、不同约束下的应用。

第一章的婚姻，用的是仪式、聘礼、法律和退出成本——本质上是把**惩罚**和**共信**架在一对没有血缘的人之间。第二章的家族与民族，主力是**血缘**以及血缘的拟制版本。第三章的朋友与战友，主力是**利益**和**共信**——因为友谊没有强制力，只能靠自愿和共同经历。

而这一章的人群，条件最苛刻：血缘 = 0。自愿性 = 0。退出成本 = 高。

五件工具里，血缘直接归零。剩下四件，在这一章里各自长成了一个有名字的东西：

利益 ➞ 人情。一笔没有到期日、没有面值、不能破产的债。它的模糊不是缺陷，是生命维持系统。

声誉 ➞ 面子。一种给出去几乎不花钱、收到的人却得到真实收益的资产；但它是刚性的，一旦被公开损伤，持有人就必须报复。

惩罚 ➞ 穿小鞋。注意它的形态：在这一类关系里，惩罚极少是正式的。它是慢的、小的、不可举证的、可以否认的——不给你消息、不通知你开会、把你的名字放在最后、在关键时刻不说话，等等。

共信 ➞ 最弱的一件。在没有共同经历的地方，共信只能靠宣讲，而宣讲出来的信念和一起打过一场硬仗生成的信念，强度差着几个数量级。

[1] Nowak, M. A. “Five Rules for the Evolution of Cooperation.” Science 314, no. 5805 (2006): 1560–1563. 本书将其五条机制（亲缘选择、直接互惠、间接互惠、网络互惠、群体选择）转述为“血缘、利益、声誉、惩罚、共信”五件工具，属于面向读者的意译而非原文用语。

于是这一章可以收在一个相当简洁的结论上：

人情世故不是中国人的特殊技能。它是人类在“没有血缘、无法退出”这个约束条件下，用剩下的四件工具搭出来的一整套操作系统。所有社会都有这套系统。差别只在于，有的社会给它起了名字，有的没有。给它起了名字的社会，会被指责为讲关系；没有起名字的社会，只是把它藏在了另一套听起来更干净的词汇里。

而这套系统正在失去它的一个关键前提：“跑不掉的人。”

声誉机制的有效射程，取决于你能不能走。当一个人一辈子待在一个单位、一个村子、一个行当里，声誉就是命；当他随时可以换城市、换行业、换一个名字重新开始，声誉的射程就急剧缩短。人情之所以在流动性低的社会里最发达，不是因为那里的人更重情义，是因为在那里，账追得上你。

但还有一个更根本的前提，这一章从头到尾都建立在它上面，却一次也没有说出来：“你见过他们的脸。”人情要有一个具体的人才能欠。面子要有具体的观众才成立。穿小鞋要知道该穿谁。这一整套操作系统，是为一个你能记住每一张脸的世界设计的——它的全部零件，都假设关系的另一端是一个会疼、会记仇、会不好意思的人。

那么，当另一端不是人的时候呢？

当你面对的是一家公司、一个协会、一个国家、一套流程、一个评分系统——那些能决定你的收入、你的身份、甚至你的生死，却没有一张脸、不会脸红、也没有人可以被你请去吃一顿饭的东西。

那时候，人情欠给谁？面子给谁看？台阶给谁下？

那是下一章。

第五章：法人无心 铁笼无门

> “天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”
> ——《史记·货殖列传》
>
> “你怎么能指望一家公司有良心？它没有可以被诅咒的灵魂，也没有可以被踢的屁股。”
> —— 传为英国大法官瑟洛勋爵语，十八世纪

接着上一章的问题：当关系的另一端不是人的时候，人情欠给谁？面子给谁看？台阶给谁下？更具体一点：你为公司工作。公司是谁？

假如有一天公司裁掉了你，是谁裁的你？通知你的那个人事专员不是——她只是在念一份她没有参与写的文件。签字的部门领导可能也不是——他收到的是一个必须完成的百分比。做那个决定的董事会成员，从来没有听说过你的名字，他们看到的是一张表，表上有一个数字要从这里减到那里。

整件事从头到尾，没有任何一个人对你做了这件事。可这件事确确实实发生在你身上了。你爱国。国是谁？你上一次跟“国”说话是什么时候？你要申诉。你向谁申诉？

这一章要讲的所有对象，共享一个性质：**它们能决定你的收入、你的身份、你的自由，甚至你的生死，但它们没有一张脸。**

公司、协会、党派、国家、官僚机构、评分系统。它们不吃饭，不睡觉，不会不好意思，不会记你的好，也不会因为你上次帮过忙而在这次放你一马。

所以前几章的练习再做一遍。五件工具还剩什么？

血缘：彻底归零，而且连拟制的余地都没有——你无法跟公司法人拜把子。

利益：被合同取代了。合同是有到期日、有面值、可以破产。

声誉：还在，但变质了。公司的声誉受损触发的只是一次成本收益计算。

惩罚：穿小鞋变成了走流程：法律、罚款、解雇、开除。

共信：从最弱，变成了最重要的一件。只剩它还能无限扩展。

这张清单就是这一章的路线图。但在出发之前，要先立一个区分，它决定了这一章后半段的走向。这一章的对手，绝大多数都**有欲望**。公司要赚钱，党派要赢，国家要存续。有欲望就意味着可以被谈判、被交易、被威慑——你能找到它想要的东西，然后拿它做筹码。

而这一章的最后一节，你会碰到第一个**没有欲望**的对手。流程不想要任何东西。规则不想要任何东西。算法不想要任何东西。不想要任何东西的对手，是没法谈判的。你只能满足它，或者绕过它。这将是整卷书的最大转折。

法人无心，责任有限

1819 年，美国最高法院审理达特茅斯学院诉伍德沃德案。首席大法官马歇尔在判词里给了“公司”一个定义，这个定义两百年来没有被超越：[1]

> “公司是一个人造的存在，看不见，摸不着，只存在于法律的想象之中。”

他接着说，这个人造存在的属性之一是**不朽**，属性之二是**单一人格**——它让“一连串前后相继的个人”，能够像一个不死的单一存在那样行动。请把这句话读第二遍。一群会死的人，凑在一起，造出了一个不会死的东西，然后这个东西开始有自己的行为。

这是人类做过的最奇怪、也最成功的一次发明。让这个发明真正起飞的，是另一件事：有限责任。——“有限责任从投资里拿掉了恐惧。”

在有限责任之前，你投资一家企业，企业欠的债是你的债。企业垮了，债主可以追到你家里来，追到你的房子、你的土地、你的下半辈子。这意味着一件事：“你只敢把钱交给你认识的人。”有限责任把这条规则改成了：赔光你投进去的那一笔，到此为止。

---

[1] Trustees of Dartmouth College v. Woodward, 17 U.S. (4 Wheat.) 518 (1819)，马歇尔大法官判词，见 17 U.S. 636：“A corporation is an artificial being, invisible, intangible, and existing only in contemplation of law.”

美国纽约州 1811 年的一般公司法是第一部允许人们不经立法机关单独批准就注册公司的法律，其中已经含有不完整的有限责任条款。英国的《有限责任法》通过于 1855 年，次年的《股份公司法》把它推广开来，一般被视为现代公司法的起点。[1]

当时争议极大。在上议院，格雷伯爵反对废弃“所有合伙人对全部债务负个人责任”这条古老原则——他的理由很难说没有道理：一个人不必为自己参与的事业的失败负全责，这在道德上是可疑的。

但它带来的东西太大了。1911 年，哥伦比亚大学校长巴特勒在纽约商会的年度晚宴上说过一句被引用了一百多年的话：[2]

> “我斟酌用词——依我判断，有限责任公司是现代最伟大的单项发现。”

他补充说，蒸汽和电力如果没有它，威力将大打折扣。

当然，这个“1855 年诞生”的标准故事近年受到了认真的质疑。有研究者指出，现代意义上的有限责任（统一的、自动的股东屏蔽）其实是到二十世纪才逐渐固化的，而且公司和股票市场在没有它的情况下已经繁荣了几百年。所以更准确的说法是：有限责任是一次漫长的制度演化的结果，不是某一天被谁发明出来的。

有限责任解决了一个真实的问题：它让陌生人愿意把钱交给素不相识的人去管理。这是人类第一次让大规模的、跨越熟人网络的资本合作在财务上成为可能。

但它同时把责任切断了：法人有权利，有财产，能签约，能起诉别人，也能被别人起诉。但它不会羞耻。不会内疚。不会被关进监狱。不会在饭桌上被亲戚问“你怎么好意思”。不会死于社会性死亡。上章讲的那一整套面子机

---

1 纽约州 1811 年《制造业公司设立法》(Act Relative to Incorporations for Manufacturing Purposes)；英国 Limited Liability Act 1855 (18 & 19 Vict. c. 133) 与 Joint Stock Companies Act 1856 (19 & 20 Vict. c. 47)。关于“1855 年诞生”这一标准叙事的批评，见 Harris, R. “A New Understanding of the History of Limited Liability: An Invitation for Theoretical Reframing.” Journal of Institutional Economics 16, no. 5 (2020): 643–664。

2 Butler, N. M. “Politics and Economics,” 纽约州商会第 143 届年度晚宴演讲，1911 年；收入 Why Should We Change Our Form of Government? (New York: Scribner’s, 1912), 43–55。此语常与《经济学人》1926 年那句“有限责任原则的无名发明者应与瓦特、斯蒂芬森并列”混为一谈，两者出处不同。

制——给面子、丢面子、给台阶、让人下不了台——在法人身上一条都用不上。**你没有办法让一家公司丢脸，你只能让它丢钱。**

有人会反驳说：公司非常在乎声誉。这是真的。但请注意区别：一个人的面子受损，会自动触发报复，哪怕报复对他自己不划算——第四章解释过为什么必须如此。而一家公司的声誉受损，触发的是一次成本收益计算：修复它要花多少钱，不修复要损失多少钱，哪个便宜选哪个。

在乎，和会痛，是两件事。

人有内部约束器：羞耻、内疚、怕被人指着脊梁骨。这些东西不完美，但它们二十四小时在岗，而且不需要有人来执行。

法人没有。它内部的每一个人都有良心，但那些良心是分散的、被分工稀释的、并且在结构上被免除了责任——这正是下面段节会讲的东西。法人本身作为一个决策主体，是一个没有良心器官的存在。所以合规、审计、监管、独立董事、举报制度，这些东西不是因为公司里的人坏才需要，而是因为这个东西的设计里没有那个零件。你不能指望一个没有痛觉神经的生物自己躲开刀和火。

这也解释了一件很多人觉得虚伪的事：一家公司可以一边在广告里说“我们把员工当家人”，一边在裁员时精确地按法律最低标准补偿。这不是虚伪——或者说，指责它虚伪是找错了对象。它只是在做一个没有羞耻感的存在会做的事。

制造共信，集体欢腾

真正值得追问的是：为什么公司需要说“我们把员工当家人”？

想想看，对公司来讲，是什么让一个人在没人监督的时候还把活干好？是什么让他在跳槽能涨薪三成的时候留下来？是什么让他在周五晚上十点还在改一份没人会检查的文件？

血缘归零。**利益**被合同取代。**声誉**变成了资产而不是痛感。**惩罚**是有的，但不是鼓励用的：合同管不了这些，它只能规定下限。剩下的那件工具，只能是**共信**。

所以公司必须制造它。使命、愿景、价值观、创始人故事、司歌、周会、季度全员大会、工牌、文化衫、“我们是一家人”。

这些活动之所以看起来可笑，是因为它们确实可笑。但它们在补一个真实的缺口，而且用的是一个非常古老的机制：**集体欢腾**。

涂尔干在研究澳大利亚原住民的宗教仪式时提出过一个概念：“集体欢腾”（collective effervescence）。当一群人聚在一起，同时做同一个动作、发出同一种声音、注视同一个方向时，会产生一种超出个体的、亢奋的能量感。而人们会把这种感觉归因于某个外在的、神圣的对象——图腾、神、旗帜。[1]

涂尔干的核心主张相当激进：所谓神圣，其本体就是社会本身；人们在仪式中感受到的那股超越自己的力量，是真实的，只不过它的来源是身边这群人，而不是天上。球场上的助威、演唱会上的合唱、阅兵式、宗教弥撒、公司年会上万人一起喊口号——这些是同一台机器的不同型号。

共信生成和企业文化

共信可以被经历生成，也可以被文件规定，它们决定性的区别让两者强度有隔着数量级差别。

一起熬过一次濒临倒闭、一起在两周内把一个不可能的东西做出来、一起在半夜三点看着数据终于跑通——这样长出来的共信，几乎拆不掉。它是共同经历的直接产物，而且带着第三章讲过的那个机制：共同的痛苦是黏合剂。

相比之下，贴在墙上的价值观，只是口号。这解释了一个几乎所有人都观察到、但很少被解释的现象：创业公司的共信最强，大公司最弱。这不是因为大公司里的人更不真诚，而是因为共信只能被经历生成，而大公司的绝大多数员工没有共同经历过任何一件危险的事。

由此可见，往往一家公司墙上的价值观标语越多、越漂亮，通常说明它的共信越薄。不需要宣讲的东西，不会被写在墙上。没有人会在自己家的客厅里挂一张“我们爱这个家”的标语。

---

[1] Durkheim, É. Les formes élémentaires de la vie religieuse（《宗教生活的基本形式》），1912 年，第二卷第七章。

以上所说的，不是在说公司不需要企业文化。恰恰企业文化相当重要。只是它的作用机制，常常被误读了。

企业文化不是让员工相信什么，而是让每个员工知道大家该知道什么。博弈论里管这个叫共同知识（common knowledge）：不只是我知道 A，而且我知道你知道 A，你也知道我知道你知道 A。共同知识的作用是协调行为——当所有人都知道“在这家公司，数据造假是踩线的”，这条线就真的存在了，哪怕没有一个人从内心深处认同它。

所以年会、周会、全员邮件这些看起来浪费时间的仪式，真正的产出不是感动，是让所有人同时看见同一件事。这就是为什么必须是全员大会，而不是每人发一份文件——文件解决“我知道”，聚在一起是为了解决“我知道你也知道”。

这也意味着：一个不需要真诚的机制，效率可能比一个需要真诚的机制更高。这句话听起来很凉，但它是所有组织管理人员的基调。

办公室里的伪科学

公司需要的不只是协调，它更想知道员工内心的真正想法用于管控不定因素降低风险。尽管人类关系是世界上最难测量的东西之一，公司往往还是愿意重金去买关于“人”的信息知识。

人事管理，每天都必须做出关于人的决定：招谁、提拔谁、把谁和谁放在一个组、谁该去做哪一类工作。这些决定后果严重、不可逆、而且必须向别人解释。一边是极难测量，一边是必须决定并且必须解释。这么大一个缺口，市场于是就出现了一个规模庞大的产业：把没有证据的东西，包装成有证据的样子，卖给公司。

下面这几件，是其中流通量最大的，已经被检验否定、却仍然在被当作科学出售的直觉商品：

- MBTI 性格测试归类

MBTI 是 Katharine Cook Briggs 和她的女儿 Isabel Briggs Myers 母女两人的作品。两人都没有受过心理学的专业训练——Isabel 的本科专业是政治学，她

是一位小说家。她们的理论基础是荣格 1921 年的《心理类型》，而荣格自己的类型学建立在临床印象之上，不是建立在数据之上；荣格本人还多次警告过不要把类型当成给人贴的标签。这套测验在二战期间被开发出来，最初的用途是帮助大量进入工厂的女性找到“适合”的岗位。[1]

MBTI 给出的是四个二分维度，最后合成十六种“类型”。这要求人格特质在人群中呈双峰分布——如果“内向”和“外向”真的是两种类型，而实际测出来的是简单的单峰的高斯分布。[2] 测量的可信度和稳定性也很差，同一个人隔一段时间再测会得到不一样的结果。Pittenger 的综述汇总了这方面的研究：仅隔五周重测，得到不同类型的人占比超过三分之一。[3]

综述性的评估反复指出，MBTI 类型对工作绩效缺乏可靠的预测力，对职业满意度和留任的预测也很弱。[4]

1949 年，心理学家福勒 (Bertram Forer) 给学生做了一份人格测验，然后发给每人一份“个性化”的分析报告。学生按 0 到 5 打分，评价这份报告描述自己有多准确。平均分高达 4.26。其实是同一份报告内容是他从一本占星书上抄来的。[5]，长这样：“你希望被别人喜欢和欣赏，但你对自己有时会过于苛求。你有相当的能力尚未发挥出来。表面上你很自律，内心其实有些不安。”这种常见认知偏见被称为“福勒效应”，也称“巴纳姆效应”。

现在回头看 MBTI 的类型描述。它们全部具备三个特征：正面的、模糊的、双向可接受的。没有任何一个类型的描述是“你比较迟钝”“你不太可

---

[1] 关于 MBTI 的编制史与两位作者的背景，见 Emre, M. The Personality Brokers: The Strange History of Myers-Briggs and the Birth of Personality Testing. Doubleday, 2018；理论来源为 Jung, C. G. Psychologische Typen (1921)。

[2] McCrae, R. R., & Costa, P. T. “Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the Perspective of the Five-Factor Model of Personality.” Journal of Personality 57, no. 1 (1989): 17–40. 该文指出 MBTI 的四个维度与大五中的四个维度高度重叠，且分数分布为单峰而非双峰。

[3] Pittenger, D. J. “Cautionary Comments Regarding the Myers-Briggs Type Indicator.” Consulting Psychology Journal: Practice and Research 57, no. 3 (2005): 210–221. 不同研究报告的五周内类型改变比例差异较大，本书给出的是区间而非单一数字。

[4] 同上；另见 Gardner, W. L., & Martinko, M. J. “Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda.” Journal of Management 22, no. 1 (1996): 45–83。该领域亦有来自 MBTI 出版方的反驳，主要针对施测规范与解释方式，而非上述统计性质本身。

[5] Forer, B. R. “The Fallacy of Personal Validation: A Classroom Demonstration of Gullibility.” Journal of Abnormal and Social Psychology 44, no. 1 (1949): 118–123.

靠”。十六种类型里，十六种都是优点的组合。所以它会受到欢迎。更具讽刺的事是，MBTI 没有提供任何性格预测分类功能，却提供了一套中性的、非攻击性的词汇，让人们可以谈论人际差异，而不必太直截了当说真话。

“我是 I 人，聚会太久我扛不住。”——这句话的实际是“我想回家了”，但它把一个可能得罪人的拒绝，换成了关于自己类型的中性陈述。

“我们组缺一个 J 型的人”——比说“我们组没人管进度”好一万倍。

所以不靠谱的 MBTI 的真实功能是一种社交润滑剂，一套让人可以安全地谈论差异的公共语言。

- 马斯洛的金字塔



你在每一间会议室、每一本管理培训教材、每一场入职培训里见过的那个五层三角形——尽管马斯洛从来没有画过它。

马斯洛 1943 年发表在《心理学评论》上的《人类动机论》，是这个理论的原始出处。那篇论文里没有金字塔。事实上，那篇论文里一张图也没有。[1] 2019 年，Bridgman、Cummings 和 Ballard 做了一次文献考据，追查这个三角形是从哪里来的。答案是：它来自管理学，不来自心理学。最早的近似形状出现在 Keith Davis 1957 年的教科书《商业中的人际关系》里，是一个阶梯式的三角。而第一个标准的金字塔，出现在 1960 年 Charles McDermid 发表于《商业地平线》的一篇文章里，题目是《金钱如何激励人》。McDermid 是一位企业咨询心理学家，他画这个金字塔的目的，是帮助管理者评估员工处在哪一层，从而据此设定薪酬。[2]

---

[1] Maslow, A. H. “A Theory of Human Motivation.” Psychological Review 50, no. 4 (1943): 370–396.

[2] Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. “Who Built Maslow’s Pyramid? A History of the Creation of Management Studies’ Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education.” Academy of Management Learning & Education 18, no. 1 (2019): 81–98；

换句话说：这个图不是心理学的产物，是薪酬管理的产物。而这个形状本身，偷偷加进了两个马斯洛没有说过的论断：[1]

- 一：**必须自下而上依次满足。**三角形的层叠结构强烈暗示，下一层不满足，上一层就不会出现。而马斯洛本人反复强调过，需求可以同时存在，顺序甚至可以颠倒。
- 二：**越往上人越少。**这是形状带来的纯粹视觉暗示——塔尖窄，所以能到达自我实现的是极少数人。金字塔让它变成了不言自明的常识。

还有第三件事，金字塔版从来没有跟上：马斯洛在晚年修改了自己的理论，在自我实现之上又加了一层，叫**自我超越**（self-transcendence）——指向自我之外的目的、他人、或某种超越个体的整体。他认为把自我实现放在顶端，会导向一种他并不认可的自我中心主义。[2]

流传到今天的那个三角形，停在了他 1943 年的版本上，而且还是别人替他画的。至于理论本身的证据情况：Tay 和 Diener 用一百二十多个国家的数据做过检验，结论比较微妙——马斯洛列举的那几类需求，与主观幸福感的关联在各国大体一致，说明需求的**清单**有相当的普遍性；但需求的**顺序**不成立。一个人完全可以在温饱不足的情况下，从社会联系和被尊重中获得实实在在的满足感。[3]

滑稽的是，一个图形可以比它所图示的理论活得更久，并且在传播的过程中把理论改写。因为图形比文字容易记，比文字容易画，比文字更像“知识”。而没有人会回去读 1943 年那篇论文，却个个会添枝加叶。

- **权力姿势**

2010 年，Carney、Cuddy 和 Yap 发表了一项研究：让受试者摆出两分钟的“高权力姿势”（张开身体、占据空间），与“低权力姿势”相比，睾酮水平

1 McDermid, C. D. “How Money Motivates Men.” Business Horizons 3, no. 4 (1960): 93–100；Davis, K. Human Relations in Business (1957)。

2 Maslow, A. H. “The Farther Reaches of Human Nature.” Journal of Transpersonal Psychology 1, no. 1 (1969): 1–9；另见 Koltko-Rivera, M. E. “Rediscovering the Later Version of Maslow’s Hierarchy of Needs.” Review of General Psychology 10, no. 4 (2006): 302–317。

3 Tay, L., & Diener, E. “Needs and Subjective Well-Being Around the World.” Journal of Personality and Social Psychology 101, no. 2 (2011): 354–365. 该研究覆盖 123 个国家。



上升、皮质醇下降、冒险行为增加、自我感觉更有力量。这项研究后来变成了一场 TED 演讲，累计观看量以千万计，是有史以来传播最广的心理学发现之一。无数人在面试前躲进厕所隔间，双手叉腰站两分钟。[1]

2015 年，Ranehill 等人做了一次大样本、预注册的重复实验。结果分成两半：自我感觉“更有力量”这一项，复现了。而激素变化和冒险行为这一项，没有复现。[2]

然后发生了一件在科学史上很罕见的事。2016 年，原研究的第一作者 Dana Carney 在自己的学术主页上贴出了一份公开声明，标题是《我对权力姿势的立场》。她写道：她不相信权力姿势的效应是真的。[3] 她还逐条列出了当年那项研究的方法问题：样本量太小；分析中存在过多的研究者自由度；结果的稳健性依赖于某些事后的选择；受试者的自我报告可能被实验设置本身诱导。她还说明了自己不再做这个方向的研究，也不再指导学生做。

这件事的意义，不在于叉腰有没有用。在于：一位科学家公开否定了自己最著名的成果。这是科学这套制度最健康的一刻——也是最罕见的一刻。因为对个人而言，这么做没有任何好处：名声、经费、演讲费、学生的前途，全部押在相反的方向上。

另一位作者 Cuddy 与其他研究者随后做了 p-curve 分析和更多重复实验，主张“姿势影响自我感受”这一层面的效应是成立的，争论至今没有结束。[4]

---

1 Carney, D. R., Cuddy, A. J. C., & Yap, A. J. “Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance.” Psychological Science 21, no. 10 (2010): 1363–1368.

2 Ranehill, E., Dreber, A., Johannesson, M., Leiberg, S., Sul, S., & Weber, R. A. “Assessing the Robustness of Power Posing: No Effect on Hormones and Risk Tolerance in a Large Sample of Men and Women.” Psychological Science 26, no. 5 (2015): 653–656.

3 Carney, D. R. “My Position on ‘Power Poses’.” 作者个人学术主页公开声明，2016 年 9 月。

4 Cuddy, A. J. C., Schultz, S. J., & Fosse, N. E. “P-Curving a More Comprehensive Body of Research on Postural Feedback Reveals Clear Evidential Value for Power-Posing Effects.” Psychological Science 29, no. 4 (2018): 656–666；反驳见 Simmons, J. P., & Simonsohn, U. “Power Posing: P-Curving the Evidence.” Psychological Science 28, no. 5 (2017): 687–693。

- **学习风格**

主张是这样的：人分为视觉型、听觉型、动觉型（还有各种更细的分法），按照一个人的风格来教他，效果会更好。

2008 年，Pashler、McDaniel、Rohrer 和 Bjork 受《公共利益中的心理科学》之邀，对这个主张做了一次系统评估。[1] 他们首先做了一件很重要的事：把这个主张翻译成一个可检验的形式。

要证明“按风格教更有效”，光证明“人有偏好”是不够的，也不能只看“视觉型学生用视觉教法学得好”——因为可能视觉教法对所有人都更好。必须做交叉设计：把视觉型学生随机分成两半，一半用视觉教法，一半用听觉教法；听觉型学生同样对分。然后看是否出现**交互作用**——即每一类学生在“匹配自己风格”的那一组里成绩更好。这叫“匹配假设”（meshing hypothesis），它是整个学习风格产业的全部依据。评估的结论是：符合这个设计的研究极少；而在少数几项设计合格的研究中，结果是否定的——没有出现预期的交互作用。一句话概括：“人确实有学习偏好，但按偏好教并不提高成绩。偏好不等于效率。”

尽管如此，多国的调查一致发现，中小学教师中相信学习风格的比例长期维持在很高的水平。[2] 这个说法顽固存在于世的真正原因是它的善意安慰性：它把“这孩子学不好”从“他能力不够”重新解释成“教法不匹配”。它给了学生一个不伤自尊的解释，给了教师一个可以行动的方向，给了家长一个不必责怪孩子的说法。

- **霍桑效应**

通行的版本是这样的：1924 到 1932 年，西方电气公司位于芝加哥郊外的霍桑工厂做了一系列实验。研究者把车间的照明调亮，产量上升；再调亮，还上升；然后把照明调暗，产量竟然还是上升。结论：真正起作用的不是灯

---

[1] Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D., & Bjork, R. “Learning Styles: Concepts and Evidence.” Psychological Science in the Public Interest 9, no. 3 (2008): 105–119.

[2] Howard-Jones, P. A. “Neuroscience and Education: Myths and Messages.” Nature Reviews Neuroscience 15 (2014): 817–824；Newton, P. M., & Salvi, A. “How Common Is Belief in the Learning Styles Neuromyth, and Does It Matter? A Pragmatic Systematic Review.” Frontiers in Education 5 (2020): 602451。

光，是“工人知道自己正在被观察”。这个故事进入了每一本管理学教科书、每一门研究方法课，并且贡献了一个通用名词：霍桑效应。

2011 年，经济学家 Levitt 和 List 做了一件此前没有人做过的事：他们去找原始数据。[1] 他们最后在两个地方找到了它——密尔沃基和波士顿的两家图书馆。重新分析的结果：所谓“每一次改变照明都导致产量上升”，不成立。实验性的照明变动所带来的产量变化在统计上是微不足道的。

他们发现实验期的产量确实比非实验期高约 3%到 4%。但两个混淆因素：

- **星期一**。照明调整总是安排在星期一进行。而产量在星期一本来就高——在那些没有做任何调整的星期一，同样能看到相同的上升。
- **季节**。实验期与季节性的产量变化重合。夏季产量下降的模式，在有实验和没实验的年份里一样出现。

唯一残留下来的、比较微弱的证据是：工人对人工光的变化，确实比对自然光的波动稍微更敏感一点——这与“知道自己被观察”是一致的。但效应量很小，每一个标准差的光照变化对应的产量变化不到 1%。

所以准确的说法是：被观察大概确实有一点影响，但它远比传说中微弱、复杂、且难以捉摸。这个被讲了七十年、支撑了整个人际关系学派的故事，其实是编讲出来的，不是测量出来的。

- **团队建设**

直觉是这样的：让团队成员感情好，绩效就会好。于是就有了漂流、拓展训练、破冰游戏、信任背摔、周末的团建。

凝聚力与绩效之间确实存在相关，这一点元分析是支持的。问题在因果方向和成分。Mullen 和 Copper 1994 年的元分析，[2] 以及 Beal 等人 2003 年的澄清性元分析，指出了两件事：[3]

---

[1] Levitt, S. D., & List, J. A. “Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments.” American Economic Journal: Applied Economics 3, no. 1 (2011): 224–238.

[2] Mullen, B., & Copper, C. “The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration.” Psychological Bulletin 115, no. 2 (1994): 210–227.

[3] Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. “Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations.” Journal of Applied Psychology 88, no. 6 (2003): 989–1004

- **主要的因果方向是绩效➞凝聚力，而不是反过来。**在可以分析时序的研究里，先有好成绩，后有好感情，比反过来更强。
- **起作用的成分主要是“对任务的承诺”，不是“人际吸引”。**把凝聚力拆分后发现，与绩效相关最强的是团队成员对共同任务的投入程度；成员之间彼此喜不喜欢并没有那么重要。

翻译成人话：**赢的队伍感情好，不是感情好的队伍会赢。**

这直接质疑了以增进人际感情为目标的团建活动的逻辑基础。如果真要提高凝聚力，最有效的办法不是一起去漂流，是一起去完成一件困难的事。这和前面的结论完全吻合：“共同的痛苦是黏合剂，共同的娱乐不是。”周末被强制去玩的漂流，既没有共同的痛苦（它只是烦），也没有共同的任务（它没有产出），它只是把工作时间的强制关系延长到了休息日——因此它经常事实上在事与愿违地降低凝聚力。

- **面试：结构化 vs. 发挥式**

最后一件，也是使用最广、代价最高的一件。雇人有两类面试：**结构化面试**（所有候选人被问同样的问题、按同样的顺序、由事先定好的评分标准打分）；和非结构化的自由**发挥式面试**（面试官的即兴提问考核）。在实践中被广泛偏爱的是自由发挥式面试，也是几十年来是绝大多数组织招人的主要依据。Schmidt 和 Hunter 的经典综述以及后来的修订，比较了各种甄选方法对工作绩效的预测力。结论中最稳定的一条是：结构化面试的预测力，明显高于自由发挥式的面试。[1] 而恰恰是自由发挥的那种，让面试官感觉更好。自由交谈给人一种“我读懂了这个人”的强烈体验，而结构化面试感觉像在照本宣科，甚至有点羞辱面试官的判断力。[2]

这是本书的一位常客再次登场：**主观确信度与实际准确度是脱钩的。**所以“我看人很准”这句话，在多数情况下可以直接翻译成：“我从来没有做过校准。”因为要知道自己看人准不准，需要一件几乎没有人做的事：把当年

---

[1] Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology.” Psychological Bulletin 124, no. 2 (1998): 262–274;

[2] Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. “Revisiting Meta-Analytic Estimates of Validity in Personnel Selection.” Journal of Applied Psychology 107, no. 11 (2022): 2040–2068.

拒掉的那些人也追踪几年，看看他们后来怎么样。没有这个反事实，一个人只能看到自己录用的人里有多少成功——而这个数字什么也不能证明。

把上面七件放在一起看，会发现它们共享同一个生态位。

需求侧：管理者必须做出关于人的决定，而这类决定几乎没有客观依据，同时必须向上、向下、向同级解释。一个有分数、有图表、有分类、有品牌的工具，能把责任从人身上转移到工具上。“测评结果显示他更适合这个岗位”，比“我觉得他不合适”好防守一百倍。

供给侧：这些工具真正出售的商品，不是准确度，是**可辩护性**。福勒效应保证了使用者的满意度，责任转移保证了购买者的满意度，而由于从来没有人被追踪、没有反事实、没有对照组，也就没有任何动机去检验它。三方都满意，事实无人过问，完美闭环。

这儿不是说管理学里没有真东西。目标设定理论、组织公平、工作特征模型、心理安全感、结构化甄选，这些都有相当扎实的证据基础，有的还有几十年的重复验证。只是有证据的那些，通常没有金字塔，没有四个字母，没有一个可以印在马克杯上的图形，没有多少戏剧性，而且它们给出的结论往往令人扫兴——“把目标定得具体一点、难一点，绩效就会好一点”。

情绪劳动

上一节讲的是组织向员工购买行为。还有一种买卖，走得更远——组织向员工购买的是他的内心。你和那个给你端咖啡的人。这段关系被明码标价，时长以分钟计算，双方大概率此生不会再见。按照前面几节讲的所有机制，它应该是一段纯粹的、干净的、不含任何人情成分的交易。但它不是。它是全书里最富含人情技术的一段关系——只不过那些技术是被雇来的，而且是被组织按小时买走的。

1983 年，社会学家 Hochschild 出版了《被管理的心》。她研究的对象是达美航空的空乘人员培训。[1] 她提出了一个概念：**情绪劳动**（emotional labor）——工作要求员工制造或压抑自己的感受，以便在他人心中产生某种特定的

[1] Hochschild, A. R. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. University of California Press, 1983.

心理状态。她的观察很锋利：在这个行业里，微笑不是礼貌，微笑是产品的一部分。培训手册教的不是“要有礼貌”，而是“把乘客当成你家里的客人”“想象这架飞机是你的客厅”——也就是说，公司要买的不是你的表情，是你的感受本身。

Hochschild 把这件事分成两种做法：

- **表层扮演**（surface acting）：脸上装出来，心里没有。
- **深层扮演**（deep acting）：说服自己真的入戏，让表情自然长出来。

后续几十年的实证研究，给这个区分补上了一个重要的结论：表层扮演与情绪耗竭、工作不满、离职意向显著相关；而深层扮演的负面关联小得多，在某些研究里甚至与更好的顾客评价和更高的个人成就感正相关。[1]

换句话说：最伤人的不是“工作要求你有情绪”，是“工作要求你有假情绪”。真正消耗人的，是感受与表达之间的持续分裂——你的脸在做一件事，你的内心是另一个感觉。这两者每天八小时被强行撕开是有代价的。

中文对这件事有一个非常直接的词：伺候人。

这个词本身就包含了地位落差，而且不加掩饰。它比 service 诚实，也比 service 难听——这又是本章反复出现的那个模式。而所有服务业的礼节，其功能几乎都可以概括为一句话：“用仪式抹掉双方的地位不对称”。

“欢迎光临”把一次交易包装成一次待客。“您慢走”把一次付款结束包装成一次送别。这些话在字面上都不真实，但它们和上一章讲的“台阶”是同一类技术：

用一层薄薄的虚构，把一段本来赤裸的等级关系，转换成一段可以体面完成的互动。

[1] Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. “On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research.” Journal of Occupational Health Psychology 16, no. 3 (2011): 361–389；另见 Grandey, A. A. “Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor.” Journal of Occupational Health Psychology 5, no. 1 (2000): 95–110。

小费：一个经济学怪物

小费的自我叙述是“激励服务质量”，而它的实际功能是一种“地位与亲近的仪式”。是的，它自称是一样东西，实际是另一样东西。

小费的标准解释是这样一个机制：服务好，给得多；服务差，给得少。于是服务员有动力做好。这个解释的致命结构问题是：**小费是在服务结束之后才支付。**而且对旅行者、对绝大多数只来一次的客人来说，没有重复博弈，没有声誉后果，没有任何强制力。所以一个纯粹理性的人应该起身走人。但几乎没有人这么做。

Michael Lynn 在康奈尔做了三十年小费研究，他汇总的结论是：顾客对服务质量的评价，只能解释餐厅小费百分比中约 5% 的变异。[1]也就是说，服务好不好，几乎不影响你给多少。那什么因素会影响呢？被实验证明有效的包括以下：账单金额（因为按百分比算）、同桌人数、天气、服务员在点单时轻触顾客手臂、在账单上画一个笑脸、蹲下来与顾客平视、自报姓名、上账单时附一颗糖（附两颗更有效，而分两次给最有效）。[2]

把这份清单读一遍就会发现，它们没有一项和服务质量有关。它们全部与**社会亲近感**有关。触碰、平视、名字、赠予——这些是把一次匿名的商业接触，临时转换成一次有具体对象的人际接触的技术。而人对具体的人有义务感，对角色没有。跨文化的差异更能说明问题。在美国，收小费的职业超过三十种；在冰岛，几乎没有人收小费；在日本，给小费有可能被视为一种冒犯，因为它暗示对方需要额外的钱才肯把本职工作做好。同一个行为，在一个社会里是礼貌，在另一个社会里是侮辱。

> 所以小费不是质量的价格。小费是地位与亲近的仪式。

---

[1] Lynn, M. “Service Gratuities and Tipping: A Motivational Framework.” Journal of Economic Psychology 46 (2015): 74–88；相关综述见 Lynn, M., & McCall, M. “Gratitude and Gratuity: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship.” Journal of Socio-Economics 29 (2000): 203–214。

[2] 触碰效应见 Crusco, A. H., & Wetzel, C. G. “The Midas Touch.” Personality and Social Psychology Bulletin 10 (1984): 512–517；笑脸见 Rind, B., & Bordia, P. (1996)；蹲下平视见 Lynn, M., & Mynier, K. (1993)；赠糖见 Strohmetz, D. B., et al. “Sweetening the Till.” Journal of Applied Social Psychology 32 (2002): 300–309。跨国比较见 Lynn, M., Zinkhan, G. M., & Harris, J. “Consumer Tipping: A Cross-Country Study.” Journal of Consumer Research 20, no. 3 (1993): 478–488。上述均为小样本现场实验，个别结果的可重复性存在争议。

给小费的人在同时购买两样东西：一个“我是慷慨的人”的自我形象（而且是在有观众的场合），以及一段短暂的、被服务、被称呼、被感谢的地位体验。这两样都是真实的商品，只不过它们不在菜单上。

入会费：门槛等于忠诚

你为了钱而加入的组织，如公司，很好理解。现在讲一类奇怪的：你不但不拿钱，还要交钱、交时间、有时还要被侮辱一番、挨一顿打，才能加入：

兄弟会、共济会、行会、教会、帮会、俱乐部、党。

它们几乎全都有一个共同点：**入门是难的**。要考试，要推荐人，要缴会费，要背誓词，要经历一场仪式，而那场仪式往往是不舒服的——从背经文到喝血酒到被蒙上眼睛问三个问题，各文明的花样不同，难受这一点是共同的。一个真心想壮大的组织，为什么要给自己设门槛？

阿伦森和米尔斯在 1959 年做过一个现在已经不可能通过伦理审查的实验。[1] 六十三名女大学生被告知将加入一个正在进行的、讨论“性心理学”的小组，但必须先通过一项“尴尬测试”——当着一位男主试的面朗读材料：

- **重度组**：朗读十二个下流词汇，外加两段当代小说里露骨的性描写。
- **轻度组**：朗读五个与性有关但不下流的词。
- **对照组**：不做测试。

然后，所有人戴上耳机，听“正在进行的小组讨论”。这段讨论其实是录音，而且是研究者精心制作的——内容是低等动物的第二性征，讲话的人干巴巴地、结结巴巴地说着，自相矛盾，答非所问。研究者在论文里写得很坦率：他们把这段讨论做得“尽可能无聊和平庸”。结果：重度组给这场讨论和这群人的评分，显著高于另外两组。轻度组和对照组之间没有差别。

也就是说：“为了进门而受的罪越大，进去之后越觉得里面好。”解释来自认知失调：我付出了这么大代价才进来，如果这地方是无聊的，那我就是个傻子。为了不当傻子，只能改一个变量——这地方一定很好。

[1] Aronson, E., & Mills, J. “The Effect of Severity of Initiation on Liking for a Group.” Journal of Abnormal and Social Psychology 59, no. 2 (1959): 177–181. 重度组均分 195.3，对照组 166.7，轻度组 171.1；每组 21 人。

1966 年，杰拉德和马修森做了一个更狠的重复实验，把“尴尬”换成了电击，正是为了排除“也许是那些性材料本身影响了结果”这个替代解释。结果方向相同。而且有一个精巧的补充发现：如果告诉受试者她“通过了测试”，她对小组的好感反而下降——因为“通过”把痛苦解释成了一次成就，失调就不需要靠美化小组来消解了。[1]

那门槛到底在做什么？认知失调可能只是这件事的一小半。另一半更朴素，也更硬：“门槛是一台筛子。”

一个愿意为了加入而付出高昂、不可退还成本的人，是在发送一个昂贵的信号——他真的想留下来，而且他没打算明天就走。而且成本必须是**不可撤销**的，这一点最关键。会费可以退，时间不能退。考试成绩可以作废，但你为准备考试花掉的那三年不能作废。

最极端的形式是把成本刻在身体上。帮派的刺青、割礼、断指、脸上的疤——它们的共同特征是无法退回。一个身上有帮派刺青的人，几乎无法再融入主流社会，这意味着他背叛组织的选项被物理地删除了。这才是仪式真正的功能：它不是在测试你的忠诚，它是在“销毁你的退路”。声誉机制的射程取决于你能不能走。入会仪式就是让你走不了。

凝聚还是桥接

1995 年，政治学家帕特南发表了一篇后来极其有名的文章，标题叫《独自打保龄：美国正在衰减的社会资本》。[2] 他给出的那个例子几乎成了一个成语：

“今天打保龄球的美国人比历史上任何时候都多，但参加保龄球联赛的人数在过去十来年里暴跌。1980 到 1993 年间，美国保龄球总人数增长了 10%，而联赛人数下降了 40%。”

---

1 Gerard, H. B., & Mathewson, G. C. “The Effects of Severity of Initiation on Liking for a Group: A Replication.” Journal of Experimental Social Psychology 2, no. 3 (1966): 278–287. 真实团体中未复现的证据见 Lodewijkx, H. F. M., & Syroit, J. E. M. M. “Severity of Initiation Revisited: Does Severity of Initiation Increase Attractiveness in Real Groups?” European Journal of Social Psychology 27, no. 3 (1997): 275–300。

2 Putnam, R. D. “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital.” Journal of Democracy 6, no. 1 (1995): 65–78；书籍版 Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community (Simon & Schuster, 2000)。保龄球那组数字出自 1995 年的文章。

他还加了一句很妙的商业注脚：参加联赛的人消费的啤酒和披萨是独自打球者的三倍，而保龄球馆的钱是从啤酒和披萨里赚的，不是从球和鞋里赚的。帕特南的论点是：美国人还在做同样的事，但不再一起做了。工会、教会、家长会、兄弟会、桥牌俱乐部、义务消防队——各种把陌生人组织起来的中间团体在同时萎缩。他把这个正在流失的东西叫做**社会资本**：人与人之间的网络、规范和信任，本身就是一种可以产生收益的资产。从这本书的角度看，社会资本其实就是五件工具里"利益"和"声誉"在社区一级的存量。它之所以是资本，是因为它能降低所有交易的成本：一个邻里之间彼此认识的社区，不需要那么多锁、那么多合同、那么多律师。

帕特南的论点影响巨大，也是被检验得最彻底的社会科学论断之一。要害的批评有几条：[1]

- 第一，**"社会资本"**可能行不成资本。有研究者用综合社会调查的数据检验它的各项指标之间的相关性，发现它们之间几乎不相关。
- **第二，社团成员数的下降**有一部分来自调查方式的变化；教会出席率的下降幅度也在民调误差范围之内。
- 第三，**反向的趋势被略过了**。同期给议员写信、自发组织解决本地问题的人变多了；犯罪率在 1990 年之后大幅下降。
- 第四，**社团结构在改组**，不是衰减。有学者论证，真正发生的是美国的社团生活从"大众会员制的全国性联合会"变成了"由专业人士运营的倡导型组织"。这不是群众退出，这是精英驱动的制度变迁。

不是"美国人变孤僻了"，而是把陌生人变成熟人的那一类中间组织，正在被把陌生人变成捐款人的那一类组织取代。还有一件事帕特南自己也说过，但常被引用者略掉：社会组织分两种。

- **凝聚型（bonding）**：把同类人绑紧。家族、同乡会、教派、老兵组织。
- **桥接型（bridging）**：把异类的人连接。混合社区、跨行业协会等。

---

[1] Fischer, C. S. "Bowling Alone: What's the Score?" Social Networks 27 (2005): 155–167； Skocpol, T. Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life (University of Oklahoma Press, 2003)；Ladd, E. C. The Ladd Report (Free Press, 1999)。Fischer 在提出上述批评的同时，仍称该书是关于美国走向的"重要论述"。

凝聚型社会资本对内部成员的收益极高，对外部的效应可能是负的。一个极其团结的族群，同时也是一个极其排外的族群。是的，同一个机制，从内部看叫**信任**，从外部看叫**排外**。而现代社会真正缺的，从不是凝聚型，而是桥接型。前者不需要制度就能自发长出来——它是血缘和同乡的自然延伸。后者必须靠制度维持，因为它违背人的默认设置。

党同伐异，群体极化

世界上有一种组织，天生就是凝聚型的极端形态。那就是**党派**。党派是人类发明的最奇怪的一种集体：**它是唯一一种以分歧为组织原则的组织。**

家族因血缘而聚，公司因利益而聚，教会因信仰而聚，同乡会因地缘而聚。这些组织的边界，都由它们内部共有的某样东西划定。党派不是。党派的边界由它**反对什么**划定。一个政党可以在几十年里换掉全部纲领、全部主张、甚至全部立场，只要它的对手也跟着换，它的成员就不会觉得有什么不对。这不是道德缺陷，这是结构。因为“我们”这个词在心理上从来就不需要内容，它只需要一个“他们”。

把一群意见相近的人放在一起讨论，他们讨论完之后的平均立场，会比讨论之前更极端。这个现象叫群体极化，最早在六十年代被观察到，此后在陪审团、投资决策、法官合议庭、网络论坛上反复出现。[1]

机制有两条，而且它们互相加强。一是**论据池**：在一个倾向一致的群体里，你听到的支持性论据远多于反对性论据，于是你的立场自然向那一边移动。二是**社会比较**：人希望在群体里被正面看待，而在一个有明确倾向的群体里，“被正面看待”意味着比平均立场再往前站一点。于是每个人都往前站一点，平均值就整体前移，然后每个人再往前站一点。

第二条机制解释了一个很多人困惑的现象：为什么在一个群体里，最极端的人往往不是最有信念的人，而是最需要被这个群体接纳的人。

[1] 群体极化的经典综述见 Myers, D. G., & Lamm, H. “The Group Polarization Phenomenon.” Psychological Bulletin 83, no. 4 (1976): 602–627；法律与政治领域的讨论见 Sunstein, C. R. Going to Extremes: How Like Minds Unite and Divide (Oxford University Press, 2009)。

既然极化来自只听同类，最自然的解药是不是就该让人多听听对面的声音。

2018 年，贝尔等人做了一个漂亮的实地实验来检验这个直觉。他们招募了一千多名美国推特用户，付钱请他们关注一个机器人账号，这个账号每天转发二十四条来自**对立党派**的意见领袖和媒体的内容，持续一个月。实验前后各测一次政治立场。[1]

结果：共和党受试者变得**更保守**了。而且完成度越高的人，右移得越多。民主党受试者略微左移，但没有达到显著。换句话说，那个最符合常识的解药——多听听对方——至少在这次实验里把病加重了。

这实验提示了我们：接触本身不能保证理解。人在接触对立信息时，做的往往不是权衡，而是防御——尤其当那些信息是以对方最刺耳的形态出现的时候，而社交媒体上被转发得最多的，恰恰是对方最刺耳的那一部分。所以在提供对立信息时，能立场温和穿过对方的防御至关重要。

这就把我们带到了这一章最难对付的一节。

众口铄金，积毁销骨

《国语·周语》里的那句话原本是讲舆论的力量："众口铄金，积毁销骨。"众人的嘴可以熔化金属，积累的诋毁可以销蚀骨头。这一节要处理的，是这一章里最没有脸的一个对手：**看不见的众人**。

公司至少有办公室，国家至少有政府大楼，党派至少有一份名单。舆论什么都没有。你无法与它谈判，无法向它道歉，也无法确认它到底存不存在。流行的解释是舆论可以制造"信息茧房"和"回音室"：

- **信息茧房**：算法只给你看推荐的，于是每个人都活在自己的世界。这个说法几乎无人质疑。而证据比它复杂，研究发现，多数美国人的网络新闻食谱相当中庸，相当大一部分来自主流媒体，重叠度很高。[2,3]

[1] Bail, C. A., et al. "Exposure to Opposing Views on Social Media Can Increase Political Polarization." PNAS 115, no. 37 (2018): 9216–9221.

[2] Guess, A. M. "(Almost) Everything in Moderation: New Evidence on Americans' Online Media Diets." American Journal of Political Science 65, no. 4 (2021): 1007–1022.

[3] Arguedas, A. R., et al., "Filter Bubbles, Echo Chambers, and Online News Consumption." Public Opinion Quarterly 80, S1 (2016): 298–320.

- **回音室**：互动网络的隔离是真的。一项分析了上亿条内容、上百万用户的研究发现，在脸书和推特这类以信息流为主的平台上，用户的政治倾向与其邻居的政治倾向高度相关。人们愿意和自己观点相同者汇聚。[1]

诚实的结论是："人们读的东西没有那么单一，但人们选择说话的对象非常单一。"而塑造一个人立场的，是他说过的话，不是他听到的话。

另一件值得一提的是网络暴力的动力学。

人们在日常生活中亲眼目睹道德违规的比例很低，而通过网络看到的道德违规多的多，并且网上看到的违规引发的愤怒更容易。[2] 分析发现一条带道德情绪词（比如"可耻""背叛""无耻"等）的评论更抢眼球、传得更远。[3]

网络围攻在形式上是一次**惩罚**——群体对个体的惩罚。但在这里它缺了三个刹车，而这三个刹车在面对面的世界里是自动生效的：

- **成本**。在村子里指着一个人的鼻子骂，你要承担他的报复、面对他的亲朋、明天还得从他家门口路过。在网上，表达愤怒几乎没有风险。
- **比例**。小群体里的惩罚是有量的：说他两句、一天不见、三月不理。网络惩罚则没有量纲——十个人骂和十万人骂，每人"只说了一句"。
- **终止**。面对面的惩罚有一个明确的结束仪式：他道歉了，他被打了一顿，他请了一顿饭，事情过去了。网络惩罚只会淡化没有止境。

于是就出现了一个在人类史上全新的东西：一种没有上限、没有终点、也没有执行人的惩罚。结果很荒诞："每一个参与者都只做了微不足道的一件事，而合起来的结果可以摧毁一个人。没有人对结果负责，因为确实没有任何一个人做了那件事。"

尽管网络暴力的真实的效应，经过传播，几乎总是被放大。好在随着网络噪音增加，人们开始司空见惯。见怪不怪了。其效应已经大大削弱。

---

[1] Cinelli, M., De Francisci Morales, G., Galeazzi, A., Quattrociocchi, W., & Starnini, M. "The Echo Chamber Effect on Social Media." PNAS 118, no. 9 (2021): e2023301118.

[2] Hofmann, W., Wisneski, D. C., Brandt, M. J., & Skitka, L. J. "Morality in Everyday Life." Science 345, no. 6202 (2014): 1340–1343.

[3] Brady, W. J., Wills, J. A., Jost, J. T., Tucker, J. A., & Van Bavel, J. J. "Emotion Shapes the Diffusion of Moralized Content in Social Networks." PNAS 114, no. 28 (2017): 7313–7318.

国家：一群永不谋面的人的荒谬共信

1983 年，本尼迪克特 • 安德森出版了《想象的共同体》。他给国家下了一个定义，这个定义后来成了整个领域的起点：[1]

“国家是一个想象的政治共同体——并且本质上有限，同时享有主权。”

想象的。他的理由极其锋利：“因为即使是最小的民族的成员，也永远不会认识他们大多数的同胞，不会遇见他们，甚至不会听说过他们，然而在每一个成员的心中，都活着他们共同体的意象。”这句话是主题。

有限的。再大的民族也有边界，边界之外是别的民族。没有一个民族把自己想象成与全人类重合——这一点区别于宗教，也区别于普世的意识形态。

享有主权的。民族这个概念诞生在启蒙运动摧毁了君权神授合法性的时代，所以它天然带着“自己作主”的诉求。

共同体。他这一条写得最重：“不管其中实际存在着多大的不平等与剥削，民族总是被设想为一种深刻的、平等的同志爱。”正是这种手足之情，让那么多人愿意去为它死——他特别强调，不是去杀，而是心甘情愿地去死。

是的，国家是唯一可以合法要求你去死的组织。

公司不能。教会在现代社会不能。家族也不能。只有国家可以，而且在需要的时候，它可以强制。一个从来没有见过你的东西，一个没有脸、没有身体、只存在于想象中的东西，可以合法地要求你交出生命。要理解这件事有多不可思议，只需对比一下：“为了让一个同事帮你一个小忙，你需要请他吃三次饭。”

安德森给了一个社会科学里最漂亮的例子：[2]

他说，现代民族主义文化最令人震动的象征，是无名烈士墓和纪念碑。

---

[1] Anderson, B. Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism (Verso, 1983; 修订版 1991、2006)，第一章。中译文依修订版第 6 页。

[2] 同上，第一章关于无名烈士墓与衣冠冢的段落。

而它们之所以能享有那样的敬意，恰恰是因为它们是空的。如果有人“考证”出了那位无名战士的名字，或者往那座衣冠冢里塞进真正的遗骨，那不是补全，那是亵渎。为什么？因为它一旦有了名字，就变回了一个具体的人——一个有母亲、有籍贯、有具体死因的人。而它必须保持空白，才能是所有人的亲人。

还有一个技术问题：这么大的一群陌生人，是怎么开始觉得自己是一伙的？安德森的答案是**印刷资本主义**。[1] 印刷术加上市场，加上人类语言的多样性，造出了一种新的时间感受：一群互不相识的人，被想象成在同一个时刻、平行地做着各自的事。小说靠章节结构和多线叙事表现它，报纸靠版面把毫不相干的事件并置在同一天。

他把读报形容为一场“非凡的群众仪式”：几乎在同一时刻，成千上万的人在做同一件事——而且是在沉默里、在各自的头骨里做的。每个读者都知道，此刻有无数他完全不认识的人正在进行同一场仪式。

不只是报纸，还有广播电视让我们产生了“天涯共此时”的集体感，再加上各种大小群众聚会，包括演唱会、奥运会、世界杯的加持，这正是上一节讲过的共同知识。国家这个东西之所以能成立，不是因为每个人都爱国，而是因为“每个人都知道别人也在被要求爱国”。

安德森在书里明确地说：想象的共同体，不在于真假，而在于它们被想象的方式。说民族是想象的共同体，不是说它是假的、编的、可以随时取消的，通过用以上的“共同生活经历”去不断塑造，它就会变成我们生活不可分割的真实。货币也是想象的共同体产物——一张纸之所以能换来食物，唯一的原因是所有人都相信别人也会接受它。法律、公司、股份、学位、婚姻，全都一样。人类之所以能进行超出面对面规模的合作，靠的就是这种共同的想象。它是我们这个物种最强大的一项能力，不是一个需要被戳穿的骗局。

该警惕的不是“它是想象的”，而是有人试图让你忘记它是想象的。一个知道自己在参与共同想象的人，还保有判断力；一个认为那是自然事实的人，已经交出了判断力。国家在动员的时候，从来不用它自己那套词汇。它不会

---

[1] 同上，第三章。“同质而空洞的时间”一语借自 Benjamin, W.《历史哲学论纲》。

说“纳税义务共同体”，不会说“主权管辖范围内的常住人口”。它说：“祖国母亲”、“骨肉同胞”、“父辈的土地”，全是血缘的词。它试图煽动影响你的目的昭然若揭。

我们谈过拟制血亲，只是国家是人类历史上规模最大的。理由和前面完全一样：“人类真正有感情的词汇库，是为家庭准备的。”任何一个想调动强烈感情的大型组织，都必须去那个词汇库里借词。国家借了“父母”，教会借了“父”和“姊妹”，帮会借了“大哥”，公司借了“我们是一家人”。相比之下，国家借得更早、更彻底，也更成功——成功到我们已经不觉得那是比喻了。

官僚系统

韦伯在《新教伦理与资本主义精神》的结尾有一个著名的意象，中文和英文都译作**铁笼**（iron cage）。而德文原词是**钢壳**（stahlhartes Gehäuse）。[1] 他说：我们对外在事物的挂虑，本应像一件“随时可以脱下的轻飘的斗篷”披在圣徒肩上；但命运让这件斗篷变成了一个“钢一样坚硬的壳”。

韦伯列出的现代官僚制的基本特征大致是这样几条：有明确划定、由规则确定的管辖范围；有分级的层级和向上申诉的通道；以书面档案为管理基础，且办公与私人家产分离；要求专门的训练；要求全部工作时间；遵循一般的、可以被学习的规则。[2] 还有一条原则：“不带愤怒，也不带热情（拉丁文的 sine ira et studio）。”

系统的全部要点，就是消灭人情；希望它是“轻飘的斗篷”：“用规则代替远近，用程序代替偏私，用档案代替记忆，用职位代替个人。”窗口后面那个人不认识你，这不是缺陷，这是设计。他不认识你，所以他也不认识排在你前面那个人——那个人的舅舅是局长。档案不会因为你请了饭而改写，表格不会因为你是老乡而少填一栏。

---

[1] Weber, M. Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (1904–05；1920 年修订)，结尾部分。关于 stahlhartes Gehäuse 与 Parsons 1930 年英译“iron cage”的差异，见 Baehr, P. “The ‘Iron Cage’ and the ‘Shell as Hard as Steel’.” History and Theory 40, no. 2 (2001): 153–169.

[2] Weber, M. “Bureaucracy,” 见 Wirtschaft und Gesellschaft (1922)；英译见 Gerth, H. H., & Mills, C. W., eds., From Max Weber: Essays in Sociology (Oxford University Press, 1946), ch. VIII.

所以官僚制不是人情的对立面，它是人情的解毒剂。它是人类为了所谓公正公平让没有关系的人也能办成事，而造出来的一台机器。而后，它变成了“钢一样坚硬的壳”，我们给自己的枷锁。

汉娜•阿伦特在《论暴力》和《人的境况》里写道：君主制是一个人的统治，而现代社会官僚制是“一套错综复杂的科层系统的统治，在其中没有人——不是一个人，不是最好的人，不是少数人，也不是多数人——能够被追究责任，因此它恰当的名字应该是‘无人的统治’。”[1]

“无人的统治不是没有统治，当所有人都同样无权时，我们得到的是一种没有暴君的暴政。” “在某些情况下，它甚至可能变成统治中最残酷、最专制的一种形式。”

为什么无人的统治最难反抗？因为反抗需要一个对象。你可以向一个暴君请愿，可以恨他，可以刺杀他，可以等他老死。这些手段在道德上和效果上各有优劣，但它们都存在。

对一套系统流程，你什么都做不了。你找不到可以质问的人，因为每一个环节的人都是对的：他执行了规定，他没有权限，他只负责这一段。他们说的是实话。阿伦特由此推出了一个不太好听的结论：正因为系统里没有可以对话的对象，它才特别容易招来暴力——当所有讲理的通道都指向“没有人负责”时，暴力就成了唯一剩下的行动方式。

中文对这套东西的描写精确得让人发笑：“这不归我们管。”“按规定办。”“研究研究。”“上面还没批呢。”这些句子的共同特征是：“它们全都为真，而且说这些话的人全都无辜。”

在往下走之前，这里要立个结实的挡板，避免被当成反官僚的檄文来读。问一句：谁最讨厌繁琐的程序？答案通常是那些不走程序也能办成事的人。对一个有关系、有背景、认识人的人来说，系统程序是纯粹的成本——他本来一个电话就能解决。对一个没有关系的人来说，系统程序是他唯一的入口。所以“繁文缛节害死人”这句抱怨，听上去是弱者的抱怨，实际上很多时候

[1] Arendt, H. The Human Condition (University of Chicago Press, 1958), §6，第 40 页；以及 On Violence (Harcourt Brace Jovanovich, 1970)。“无人的统治”一语的两处经典表述出自这两本书，而非《艾希曼在耶路撒冷》——后者是“平庸之恶”的出处。

是强者的抱怨。而每一次“特事特办”的改革，都要问一句：简化之后，决定权回到了谁手里？

程序正义之所以看起来冷冰冰，是因为它保护的正是那些没有温度可用的人。真正的问题不是“要不要流程”，而是一个更窄的问题：“责任能不能被追到某一个具体的人身上？”一个有规则、但每一条规则背后都有一个签字的人的系统，是文明。一个有规则、但没有任何人对结果负责的系统，是阿伦特说的那个东西。而现在，人类刚刚造出了后者的完美形态。

在平台经济里，派单、定价、评分、超时判定、接单率考核、优先级排序，这些原本由一个具体的人做出的决定，被交给了一套系统。这不是科幻，是公开报道和平台规则里普遍存在的机制。研究者给它起了一个名字：算法管理（algorithmic management）。[1] 它一次性拆掉了前面所有的润滑机制：算法不欠你人情；它没有面子可以给你，你也没法让它下不来台，更不能给它一个台阶；它不需要你自愿的敬让，只需要合规。它是支配型权威的完美形态——不知疲倦、无处不在、不会被说服、不会心软、不会忘记。

而人类上司会累、会分心、会有一天心情好，这些“缺陷”在旧系统里其实是“压力的自然上限”：监督的强度受限于监督者的精力，惩罚的严厉度受限于惩罚者的良心。算法没有这些上限。更难办的是申诉——人际冲突有一整套修复技术（道歉、说情、找中间人、请一顿饭），而它们全部依赖对方是人。于是人们发展出一种耐人寻味的替代行为：拼命去找“人工客服”，也就是在一个自动化的系统里，重新寻找一个可以讲人情的人。

但另一面必须写完，否则这一节就是立场先行。算法也不会因为你是谁的亲戚给你派好活，不会因为你不会喝酒、不会说场面话而穿你小鞋。人情与圈层是制度不健全时长出来的替代品，而替代品的受益者永远是已经在圈子里的人；对一个没有背景、不擅应酬、刚从外地来的年轻人来说，一个只看数据的系统可能是他这辈子遇到过的最公平的老板。

---

[1] Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. “Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers.” CHI 2015: 1603–1612； Rosenblat, A., & Stark, L. “Algorithmic Labor and Information Asymmetries.” International Journal of Communication 10 (2016): 3758–3784。本节所述机制取自公开发表的研究与平台公开规则，不针对任何特定企业。

所以结论不是“算法坏”，而是：支配型权威被自动化了，而威望型权威没有。这是一次交换——用人情的温度，换取规则的一致；用可以通融的余地，换取不能被走后门的公平。这笔交易未必是坏的。问题只在于，交易发生的时候，没有人被问过。

讲故事、编历史

这一章走过了公司、社团、党派、舆论、国家、和算法系统。五件工具沿着这条路一路衰减：**血缘**退成了语言——祖国、同胞、我们是一家人；**利益**被合同取代，而合同是有到期日、有面值、可以清偿的人情，它高效却不会产生情感；**声誉**从一种会痛的东西变成了一项被管理的资产，最后变成一个数字；**惩罚**变得又快又精确，同时失去了执行人。只剩**共信**还能往上走，变成了讲故事，因为它是唯一没有上限的一件——它只要求每个人相信“别人也都相信”。[1]

而共信有一个别的工具都没有的性质：**它可以被制造。**血缘造不了假，互惠的账赖不掉，声誉需要时间，惩罚需要力量；只有共信，可以由一群人对另一群人说出来，然后成为真的：从菩萨到耶稣，从斯巴达克到成吉思汗，从白雪公主到牛郎织女，从济公到雷锋，……。这既是人类最伟大的能力，也是人类最大的漏洞。现代世界的全部脆弱性几乎都可以归结到这一句：支撑最大规模合作的那件工具，恰好是最容易被伪造的那一件。

本卷叫《归属》。从你归属于命运一个人，合二为一；到你归属于血缘一群人，与生俱来；到归属于你选择的人，生死与共，到归属于你撞上的人，随波逐流；再到这一章，归属于根本不是人的东西，争名夺利——规模每上升一级，可用的工具就少一件；而剩下的那件，一定更依赖想象。每往外一层，那个接住你的东西就更大、更抽象、也更靠不住。

到这一章，它已经没有脸了。下一章，让你再照一下镜子。

[1] Nowak, M. A. “Five Rules for the Evolution of Cooperation.” Science 314, no. 5805 (2006): 1560–1563. 本书将其五条机制转述为“血缘、利益、声誉、惩罚、共信”，属面向读者的意译。

第六章：自处之道 独与天地

> “独与天地精神往来，而不敖倪于万物。”
> ——《庄子·天下》
>
> “个体为了不被群体淹没，始终需要挣扎。虽然过程孤独、时常惊恐，但能拥有自我，任何代价都值得。”
> —— 弗里德里希 • 尼采（Friedrich Nietzsche）

人类花了几千年，发明出一整套教人怎么和别人相处的东西。礼仪、谈判、外交、沟通技巧、育儿指南、上下级关系、酒桌规矩。几乎没有人教怎么和自己相处。而这是你一辈子唯一无法结束的一段关系。

婚姻可以离，朋友可以散，工作可以辞，国籍可以换。只有这一个人，从你有记忆的那天起跟着你，一直跟到最后一刻，中间一天也不缺席。更麻烦的是，他不听劝。你可以说服别人，你很难说服他。你知道该早睡，他不睡；你知道那件事已经过去了，他半夜还在想；你知道自己其实做得不错，他就是不信。

这一章讲的就是这段关系。它是一个圈，你的一切关系中，你是天然起点。反过来说，你和你自己的关系，也是个终点，它正是你和所有别人的关系的总和与延申。

你脑子里那个评判你的人，用的是别人的眼睛。你的自尊，是那个人给的评分。你的羞耻，是他的报警器。你独处时的安宁或者恐慌，取决于你小时候被怎样陪伴过。

是的。它的顺序是反的。在讲完了人和人之后，终于可以可以展示一个纯粹属于自己的、不受外界干扰的内部世界了。

只是在本章的最后，这个内部平静会再一次被打破，逼着我们面对人工智能新时代的扑面而来的巨浪：当人类把对地球的主宰转给了 AI。

良心是内化的旁人

1759 年，亚当 • 斯密出版《道德情操论》。他后来因另一本书出名，但他自己一直更看重这一本，一生修订六版，最后一版改到去世那年。这本书要回答一个基本问题：人凭什么对自己做道德判断？斯密的答案是一个思想实验，我认为是哲学史上最好的思想实验之一：[1]

"假如一个人能在某个与世隔绝的地方长大成人，从未与自己的同类有过任何往来，那么他想到自己的品格、自己情感与行为的合宜或可鄙、自己心灵的美或丑，就像想到自己面孔的美丑一样不可能。……把他带进人群，他立刻就得到了他先前缺少的那面镜子。这面镜子安放在他所生活于其中的那些人的表情与举止里。"

你看不见自己的脸。这是一个奇怪的物理事实——你身上唯一你自己看不到的部位，恰好是别人最常看的那个部位。斯密说，人对自己的品格也一样。而人类想出的办法是："把自己劈成两半"。

我们设想自己是自己行为的旁观者，努力想象这行为看在别人眼里是什么效果。斯密写得很直白："我把自己分成两个人：作为审察者和评判者的我，和作为被审察、被评判的那个人的我，是不同的角色。"那个审察者，他给了一个名字：**公正的旁观者**，或者更文学的说法——**胸中之人**。

把这个结论和第四章并排放。第四章讲面子："面子"是你在一次互动中为自己主张的正面社会价值，它需要观众，没有观众就没有面子。斯密说的是：人类给自己装了一个**随身携带的观众**。"良心"不是一个独立于社会的道德器官。它是面子机制的内置版本——把别人的目光装进脑子里，从此二十四小时在岗，不需要任何人真的在看。这解释了"慎独"为什么难。慎独之难不在于没人看着时要守规矩；难在它要求你在真实观众全部退场之后，继续对着一个想象出来的观众演出，而且要演得跟有人看时一模一样。

[1] Smith, A. The Theory of Moral Sentiments (1759；第六版 1790)，第三卷第一章。标准版本见 Raphael, D. D., & Macfie, A. L. eds., Glasgow Edition (Oxford University Press, 1976)。文中引文为中译转述。

这一节最容易被读成一句廉价的相对主义：既然良心只是内化的社会目光，那道德就只是习俗，换个社会就换一套。斯密自己堵住了这条路，而且是在晚年的修订里特意加固的。[1] 他区分了**实际的旁观者**和**公正的旁观者**。前者是你身边这群具体的人，有偏见、有情绪、有利害；后者是一个理想化的角色——消息灵通但不带私利，不认识任何当事人。两者会冲突。而斯密说，冲突时**应该听胸中那一个**。

他一句话把这事说透了："被称赞，和值得被称赞，是两回事。"一个心智健全的人不满足于被称赞，他要的是值得被称赞；而且他会为一次不应得的赞美感到不安，尽管那赞美对他有实际好处。这个不安只能来自那个内在的、不吃这一套的旁观者。所以斯密的立场是：良心的**材料**来自社会，但它一旦装好，就获得了独立于社会的权威。像语言一样——你的每一个词都是从别人那里学来的，但你可以用这些词说出从来没有人说过的话，甚至说出反对所有教你说话的人的话。

自卑与自尊

阿德勒在二十世纪初提出了一个概念，中文译作"自卑感"。这个翻译带来了一个持续百年的误会：它听起来像一种缺陷。[2]

在阿德勒那里它不是缺陷，它是**起点**。每一个人类婴儿降生时都彻底无能，几年之内什么都做不了，周围全是比他强大的人。这种最初的、普遍的不足感，是人一生努力的动力来源。按这个说法，一个完全没有自卑感的人不是健康，是没有动过。阿德勒真正要区分的是另一件事：**自卑感**和**自卑情结**。前者驱动人去解决问题，后者把自卑变成不去解决问题的理由——"我这样的人做不了这件事"，于是这件事就不必做了。自卑情结的功能不是痛苦，是**豁免**。

他还指出了一件更有意思的事：优越情结和自卑情结是同一样东西的两面。一个不停吹嘘、不停贬低别人、必须在每个场合都赢的人，做的是补偿。中

---

1 同上，第三卷第二章关于"被称赞"与"值得被称赞"的区分。

2 Adler, A. 关于自卑感（Minderwertigkeitsgefühl）与自卑情结的论述，见 Über den nervösen Charakter (1912) 及后期著作；英文通行本见 The Individual Psychology of Alfred Adler, eds. Ansbacher & Ansbacher (1956).

文里有一句话早就说完了：“打肿脸充胖子。” 阿德勒的这套东西大部分是临床洞见，不是实验结论；“补偿”这条尤其不好检验。放在这里，是因为它给了一个有用的分辨方式，不是因为它已被证实。不过它有一个旁证——就在下面。

二十世纪后半叶，英语世界流行过一个非常有说服力的推理：许多社会问题——学业失败、犯罪、吸毒、少女怀孕——的根源是低自尊。所以只要提高人的自尊，这些问题就会缓解。1986 年，加州立法设立了一个“促进自尊与个人及社会责任特别工作组”，1990 年发布报告，把自尊称作一种“社会疫苗”。此后几十年，学校里的表扬、奖状、“每个孩子都是第一名”，很大程度上是这个推理的产物。[1] 2003 年，鲍迈斯特等四位学者受托对这个领域做了一次系统清算，结论发表在一份专门刊登此类综述的期刊上。[2]

结论是这样的：自尊与学业成绩确实相关，但因果方向主要是**成绩➞自尊**，不是反过来。人做成了事，然后觉得自己不错；不是先觉得自己不错，然后做成事。自尊不能预防吸烟、酗酒、吸毒或过早性行为。

最反直觉的一条：高自尊**不**降低攻击性。事实上，与暴力相关的是一种特定的高自尊——脆弱的、需要不断被确认的、一旦被冒犯就必须还击的那一种。施暴者往往不觉得自己差，他们觉得自己被低估了。正好呼应了上节：“最危险的不是低自尊，是撑着的高自尊。”

综述最后确认了自尊的两项好处：它让人更快乐，也让人更愿意开口、更愿意主动。这两项是真的。只是它们远小于当年的许诺。问题在于“自尊”这个概念本身：它是一个**评价**。而任何评价都要有比较对象，所以自尊天然是竞争性的，天然需要维护，天然在你表现不好的那天最不可靠——也就是你最需要它的那个时刻。

过去二十年，替代方案里证据最好的是**自我关怀**（self-compassion）。它由三部分构成：在失败时善待自己而不是攻击自己；意识到犯错和挫败是**共通**

[1] California Task Force to Promote Self-Esteem and Personal and Social Responsibility，依 1986 年 AB 3659 法案设立，1990 年发布报告 Toward a State of Esteem。

[2] Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. “Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles?” Psychological Science in the Public Interest 4, no. 1 (2003): 1–44.

人性而不是自己独有的缺陷；以及以正念的方式承认痛苦，既不夸大也不压抑。[1]

“自尊要你把自己评价得高，自我关怀要你停止评价。” 一个不需要“我很优秀”来支撑的人，才有余地承认“我这次做错了”。

避免误导，读者应该知道以下事实。这个领域的主要量表和主要干预课程出自同一批人，元分析显示自我关怀与心理病理的负相关相当稳定，干预的效应量为中等；长期效果和主动对照条件下的证据仍然不足。[2]

自信：一个可以被测量的东西

1999 年，克鲁格和邓宁发表了一项研究，后来被压缩成一句流行语：**越无知的人越自信。**[3] 研究里的实际数据是：能力最差的那批人高估了自己，能力最好的那批人略微低估了自己。但请注意关键的一点——能力差的人给自己的评分，仍然低于能力好的人给自己的评分。并不存在“差生比优等生更自信”这回事。所有人的自评都向中间挤，差的往上挤，好的往下挤。

而且后来有统计学家指出，这种“向中间挤”的图形，光靠测量误差和回归效应就能产生一大半——你用随机数去模拟，也能画出很像的一张图。这个批评没有推翻原始发现，但它把那句流行语彻底击碎了。[4] 事实是“人普遍不知道自己知道多少。”

所以，值得追求的东西就不是“自信”。自信只是一个数值的高低，它可以高得离谱，也可以低得离谱。值得追求的是这个数值准确率。在决策研究里有个专门的词：“校准”（calibration）。一个校准良好的人，说“我有七成把握”的那些事，最后大约有七成会发生。

---

1 Neff, K. D. “Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself.” Self and Identity 2 (2003): 85–101；元分析见 MacBeth, A., & Gumley, A. “Exploring Compassion: A Meta-Analysis of the Association Between Self-Compassion and Psychopathology.” Clinical Psychology Rev. 32, no 6 (2012): 545–552.

2 Ferrari, M., et al. “Self-Compassion Interventions and Psychosocial Outcomes: A Meta-Analysis of RCTs.” Mindfulness 10 (2019): 1455–1473。

3 Kruger, J., & Dunning, D. “Unskilled and Unaware of It.” Journal of Personality and Social Psychology 77, no. 6 (1999): 1121–1134.

4 Krajč, M., & Ortmann, A. “Are the Unskilled Really That Unaware?” Journal of Economic Psychology 29 (2008): 724–738; Nuhfer, E., et al. 关于用随机数据可复现类似图形的讨论 (Numeracy 2016, 2017); 以及 Gignac, G. E., & Zajenkowski, M. “The Dunning-Kruger Effect Is (Mostly) a Statistical Artefact.” Intelligence 80 (2020): 101449。

有意思的是，绝大多数职业群体的校准都很差，除了天气预报员。他们说降水概率七成的那些天，大约七成会下雨。[1] 研究发现提高校准并不难，是可以累积训练的："长期记录你的预测，然后对账。"

《老子》里那句"知人者智，自知者明"，第二句比第一句难得多，难就难在这里：知人可以靠观察，自知没有对照组。

自强：意志力是不是会用完

1998 年，一项实验提出了一个后来影响巨大的模型：意志力像肌肉，用了会累。受试者先被要求忍住不吃巧克力饼干、改吃萝卜，随后在一道无解的几何题上比对照组更早放弃。研究者把这个现象叫做**自我损耗**。[2]

这个模型太符合直觉了——每个人都体验过"今天忍不住了"。它迅速成为常识，衍生出无数关于"意志力预算"的建议。

2016 年，二十三个实验室做了一次预注册的联合重复实验，使用统一的实验方案。总样本两千余人。

结果：效应量约为 0.04，置信区间跨过零。也就是说，**测不出来**。此后一项由更多实验室参加的注册重复研究，结果同样接近于零。[3]

这是心理学复制危机中最著名的案例之一。它不意味着"人不会累"——人当然会累。它意味着那个特定的、优雅的、被讲了二十年的机制模型，没能通过检验。

另一个流行概念是恒毅力（grit）——对长期目标的热情与坚持。它有量表，有畅销书，有大量教育应用。2017 年一项元分析给出的结论相当扫兴：恒毅力在高阶层面与人格五因素中的"尽责性"相关极高（约 0.8 以上），在预测成

---

[1] Murphy, A. H., & Winkler, R. L. 关于天气预报概率校准的系列研究；综述见 Lichtenstein, S., Fischhoff, B., & Phillips, L. D. "Calibration of Probabilities: The State of the Art to 1980," in Kahneman, Slovic & Tversky eds., Judgment Under Uncertainty (1982)。

[2] Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?" Journal of Personality and Social Psychology 74, no. 5 (1998): 1252–1265.

[3] Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., et al. "A Multilab Preregistered Replication of the Ego-Depletion Effect." Perspectives on Psychological Science 11, no. 4 (2016): 546–573（23 个实验室，N ≈ 2,141，d ≈ 0.04）；另见 Vohs, K. D., et al. 的多实验室注册重复研究（Psychological Science, 2021），

绩和绩效时，相对于尽责性几乎没有增加任何新信息。而且它的两个成分里，真正起作用的是“坚持”，“热情”那一半贡献很小。[1]

所以恒毅力不是被证伪了，是被证明为旧东西换了个更好听的名字。

把这两块拆掉之后，剩下的东西反而更实用，而且方向一致：

研究反复发现，那些在自控量表上得分高的人，报告的“抵抗诱惑”的经历反而更少。他们的优势不在对抗，在安排：他们把诱惑放在够不着的地方，把要做的事放在必经之路上，把选择变成习惯，从而根本不需要在现场做决定。[2] 这条路径有一个额外的好处：它不消耗任何东西。一个把手机放在另一个房间的人，整晚不需要一次意志力。[3]

“自控做得好的人，不是更能忍，是更少需要忍。”
荀子早就把这件事说完了：“君子生非异也，善假于物也。”君子的天性并不比别人特殊，他只是善于借助外物。

自省：羞耻与内疚

自省被普遍当作美德，也被当作方法：“想不通就多想想，多问问自己为什么。”问题是，人对自己心理过程的直接观察能力，比想象的差得多。1977 年一篇经典论文提出了一个至今站得住的主张：人在解释自己行为的原因时，用的往往不是内省，而是一套关于“像我这样的人在这种情况下大概是为什么”的常识理论。也就是说，你以为你在读取内心，其实你在推理，而且你的推理和一个熟悉你的旁观者用的是同一套材料。[4] 更麻烦的是，过度

[1] Duckworth, A. L., et al. “Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals.” Journal of Personality and Social Psychology 92, no. 6 (2007): 1087–1101；元分析见 Credé, M., Tynan, M. C., & Harms, P. D. “Much Ado About Grit: A Meta-Analytic Synthesis of the Grit Literature.” Journal of Personality and Social Psychology 113, no. 3 (2017): 492–511.

[2] Hofmann, W., Baumeister, R. F., Förster, G., & Vohs, K. D. “Everyday Temptations.” Journal of Personality and Social Psychology 102, no. 6 (2012): 1318–1335； Galla, B. M., & Duckworth, A. L. “More Than Resisting Temptation: Beneficial Habits Mediate the Relationship Between Self-Control and Positive Life Outcomes.” Journal of Personality and Social Psychology 109, no. 3 (2015): 508–525.

[3] Duckworth, A. L., Gendler, T. S., & Gross, J. J. “Situational Strategies for Self-Control.” Perspectives on Psychological Science 11, no. 1 (2016): 35–55.

[4] Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. “Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes.” Psychological Review 84, no. 3 (1977): 231–259.

分析有时会让判断变差——因为人会给出那些“容易用语言说清楚”的理由，而避开真实原因。于是分析越久，结论越偏向那些好讲的因素。[1]

这不等于自省无用。关键是看你如何问自己。我们可以把反省区分成被反复验证过的两种方式：[2]

- 反刍（rumination）：反复回想，动力是焦虑和受威胁感，问题的形式是“为什么是我”“我怎么这么糟”。它与抑郁稳定相关。
- 反思（reflection）：出于好奇的自我探究，问题的形式是“这件事是怎么发生的”“下次哪里可以不同”。它与抑郁不相关。

两者外表几乎一样：都是一个人在想自己的事。差别在问句的形式。反刍在向自己的情绪挑战；而反思是在复盘发生的事件，把自己搬到第三人称跳出来看。

所以要学习“反思”、避免“反刍”。这项技术称为“自我抽离”。[3] 做法是：回想一件让你难受的事时，不要用“我”，用自己的名字或者第三人称；不要从自己眼睛里看，想象自己是墙上的一只苍蝇，在远处看着当时的自己。实验反复发现，这样做会降低情绪反应强度、减少反刍、提高对事件的理解，而且效果在几周后仍可测到。“沉浸”视角会把你重新扔回当时的情绪里，而“抽离”视角让你去叙述而不是重演。

自省最常见的失败，不是“想不明白”，是“想不下去”。而它卡在哪里，取决于那个内在观众用的是哪一种判决：“羞耻”还是“内疚”。[4]

---

[1] Wilson, T. D., & Schooler, J. W. “Thinking Too Much.” Journal of Personality and Social Psychology 60, no. 2 (1991): 181–192；综述见 Wilson, T. D. Strangers to Ourselves (Harvard University Press, 2002)。

[2] Trapnell, P. D., & Campbell, J. D. “Private Self-Consciousness and the Five-Factor Model of Personality: Distinguishing Rumination from Reflection.” Journal of Personality and Social Psychology 76, no. 2 (1999): 284–304.

[3] Kross, E., & Ayduk, O. 关于自我抽离的系列研究，综述见 “Self-Distancing: Theory, Research, and Current Directions.” Advances in Experimental Social Psychology 55 (2017): 81–136；第三人称自我对话见 Kross, E., et al. “Self-Talk as a Regulatory Mechanism: How You Do It Matters.” Journal of Personality and Social Psychology 106, no. 2 (2014): 304–324。

[4] Lewis, H. B. Shame and Guilt in Neurosis (International Universities Press, 1971)；实证纲领见 Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. “Moral Emotions and Moral Behavior.” Annual Review of Psychology 58 (2007): 345–372；羞耻与攻击性见 Tangney, J. P., et al. “Shamed into Anger?” Journal of Personality and Social Psychology 62, no. 4 (1992): 669–675。

- **羞耻**，是发现“我成了一个坏人”。它的对象是整个自我。
- **内疚**，是接受“我做了一件坏事”。它的对象是一个具体行为。

如果问题出在“我这个人”，那么没有任何行动能修复它——你不能把自己退货重做。剩下的只有两个选项：躲起来，让别人看不见我（羞耻的所有身体动作都是缩小自己：低头、含胸、捂脸、想钻进地缝，中文说“无地自容”，说的是身体没地方放）；或者反击，让别人不敢这样看我。

如果问题出在“我做的那件事”，路径就是明确的：道歉、赔偿、改正、下次别这样。

还有一条在研究里反复出现、也最反直觉的：羞耻倾向与愤怒、敌意和攻击性，而内疚倾向与它们负相关。攻击是唯一能在几秒钟内把“我很渺小”翻转成“我很危险”的动作。有趣的是它的反转，羞耻倾向的破坏性（把责任推给别人）增加了它的公开性。推卸责任被控制住之后，问题反而时常会被外部建设性地有效解决。[1]

自省最后还有一道关，它比前面几道都难：“自欺”。自欺在逻辑上像是最不可能的——它要求同一个人同时知道和不知道，而它却天天在发生。它总是有三种不需要撒谎的手法：

- **不去查**。最省力的自欺不是相信假的，是不去核实。不去体检，不去看账户余额，不去问那个会给出坏答案的问题。信息不存在，就不需要被否认。
- **换个说法**。“我拿了”变成“公司欠我的”，“我失约了”变成“临时有事”，“我放弃了”变成“我看开了”。中文管这叫“说法”，这个词本身就很诚实。
- **改时态**。把一个当下的选择说成一个过去的必然：“我没有别的办法。”它把行动者变成受害者，而受害者不需要负责。

---

[1] Tangney, J. P., Stuewig, J., & Martinez, A. G. “Two Faces of Shame: The Roles of Shame and Guilt in Predicting Recidivism.” Psychological Science 25, no. 3 (2014): 799–805。该领域的主力测量工具 TOSCA 也受到过批评，见 Giner-Sorolla, R., et al. Personality and Individual Differences 51, no. 4 (2011): 445–450。

《大学》讲慎独那一段，开头四个字不是别的，正是“毋自欺也。”而它给出的标准精确得惊人：如恶恶臭，如好好色。[1]

为什么用这两个比喻？因为闻到臭味会皱眉、见到美会多看一眼，这两个反应都发生在你决定之前，来不及组织语言，也无法伪装。这段两千多年前的文字提出的检验标准是：“不看你的结论，看你的第一反应。”因为结论可以被组织，第一反应不能。

独处的时光

独处是你一个人待着，它是一种状态，本身不带情绪色彩。区别在有没有缺口——同样一个人在房间里，一个在写他想写的东西，另一个在等一个不会来的电话。物理状态相同，两件事完全不同。前者不孤独，后者是——你想要连接而连接不在，它是一种匮乏，一种疼。

关于独处，实证研究给出比通俗说法更朴素而且要紧的两条：[2]

- **独处是平静**。它同时降低高唤醒的正面情绪（兴奋）和高唤醒的负面情绪（愤怒、焦虑）。也就是说，独处不让人快乐，它让人平静。把这两者混淆，可能是很多人对独处失望的原因——他们期待的是充电，得到的是降噪。
- **独处是自我**。决定独处是好是坏的关键变量，是自主性——是不是你自己选的。而不是内向外向。“内向的人喜欢独处”这句流行话并没有得到支持；预测一个人能否从独处中获益的，是他的自主功能水平。

下面是独处时常会使用的四种具体方法：

- **听声**

听觉有一个别的感官没有的性质：它没有盖子。眼睛可以闭上，手可以缩回，鼻子可以捏住，而耳朵没有任何解剖结构可以关闭它。人在睡觉时仍然

---

1 《礼记·大学》释“诚意”章：“所谓诚其意者，毋自欺也。如恶恶臭，如好好色，此之谓自谦。故君子必慎其独也。”

2 Nguyen, T. T., Ryan, R. M., & Deci, E. L. “Solitude as an Approach to Affective Self-Regulation.” Personality and Social Psychology Bulletin 44, no. 1 (2018): 92–106； Nguyen, T. T., Weinstein, N., & Ryan, R. M. “Who Enjoys Solitude?” PLOS ONE 17, no. 5 (2022): e0267185.

在听——这是为什么闹钟有用。声音是唯一一个不需要你做任何事就能改变你状态的通道。

关于自然声与噪声的差别，有一项虽然样本很小却常被引用的实验：让受试者先做压力任务，然后在四种声音环境里恢复，测量交感神经活动。自然声（水声加鸟鸣）下的恢复最快，高分贝交通噪声下最慢。[1]

森林浴的研究也是同样的处境：这个词本身出自二十世纪八十年代日本林野厅的一个推广概念，此后积累了大量关于皮质醇、血压、免疫指标的报告，同样样本很小、缺少合适的对照，也很难排除一个平凡的替代解释——起作用的可能只是离开城市和走路，而不是树。[2]

听，和听见，是两回事。你此刻能听见的声音里，绝大多数你并没有在听。而一旦开始听——冰箱的嗡嗡声、远处的车、楼上有人在走动、自己的呼吸——注意力就从我身上挪开了。

更神奇的是音乐。独自听音乐所带来的无限可能：让你神驰，让你忘我，就不在这展开了，否则就一发不可收了。

这是所有独处技术共同的第一步：把注意力从自己身上拿下来一会儿。反刍之所以磨人，正是因为它把注意力焊死在自己身上。

- **静坐**

静坐的目标不是把脑子清空。而是注意到自己的走神，然后通过把注意力放回到呼吸上把它拉回来。所以静坐就是一个“出神入化”的吐息练习。

静坐冥想在中国传统里常被提及。庄子讲心斋：“无听之以耳而听之以心，无听之以心而听之以气……虚者，心斋也。”讲坐忘：“堕肢体，黜聪明，离形去知，同于大通。”[3] 佛教僧人、道教修炼者都把它当作日复一日的生活常态。

---

1 Alvarsson, J. J., Wiens, S., & Nilsson, M. E. “Stress Recovery During Exposure to Nature Sound and Environmental Noise.” International Journal of Environmental Research and Public Health 7, no. 3 (2010): 1036–1046.

2 Kotera, Y., Richardson, M., & Sheffield, D. “Effects of Shinrin-Yoku on Mental Health: A Systematic Review and Meta-analysis.” International Journal of Mental Health and Addiction 20 (2022): 337–361.

3 心斋见《庄子·人间世》；坐忘见《庄子·大宗师》。

宋明儒者也把静坐当作日常功夫，但他们自己就警惕它。朱熹一面教人半日静坐半日读书，一面担心学生耽在静里出不来、流于禅；[1] 王阳明更直接，他发现学生久坐之后喜静厌动，于是转而强调**事上磨练**——功夫要在做事里做，不在蒲团上做。

2014 年一项发表在内科顶级期刊上的系统综述，筛掉了没有对照的研究之后得出：正念冥想对**焦虑**、**抑郁**、**疼痛**有中等强度的证据；对情绪、注意力、睡眠、物质使用、体重等则证据不足或缺乏。而且当对照组是同样投入时间的活动（比如运动、放松训练）时，冥想并未显示优势。[2] 2018 年，一批研究者（其中不少人自己就是冥想研究者）联名发表了一篇方法学检讨，指出这个领域长期存在定义混乱、对照不足、发表偏倚和过度宣传。[3] 也有提到"冥想会有不良反应"。元分析给出的报告率大约在百分之八上下，包括焦虑加剧、去人格化、既往创伤被唤起等。[4]

- 漫步

让我们从 2014 年的一组有趣实验说起。此实验做了一件很朴素的事：让受试者在走路和坐着两种状态下做创造力测验。[5]

在**发散思维**任务上（给你一个日常物品，想出尽可能多的不同用途），走路时的表现大幅优于坐着——多数受试者在走路时产出更多且质量不降。跑步机上对着一堵白墙走也有效，说明起作用的是走路本身，不是风景。而且走完之后坐下来，优势还残留一段时间。

---

1 朱熹论静坐与读书的关系及其对流于禅学的告诫，散见《朱子语类》；王阳明由静坐转向"事上磨练"的转变，见《传习录》相关条目。

2 Goyal, M., et al. "Meditation Programs for Psychological Stress and Well-being: A Systematic Review and Meta-analysis." JAMA Internal Medicine 174, no. 3 (2014): 357–368.

3 Van Dam, N. T., et al. "Mind the Hype: A Critical Evaluation and Prescriptive Agenda for Research on Mindfulness and Meditation." Perspectives on Psychological Science 13, no. 1 (2018): 36–61.

4 Farias, M., Maraldi, E., Wallenkampf, K. C., & Lucchetti, G. "Adverse Events in Meditation Practices and Meditation-Based Therapies: A Systematic Review." Acta Psychiatrica Scandinavica 142, no. 5 (2020): 374–393. Lindahl, J. R., et al. "The Varieties of Contemplative Experience." PLoS ONE 12, no. 5 (2017): e0176239。

5 Oppezzo, M., & Schwartz, D. L. "Give Your Ideas Some Legs: The Positive Effect of Walking on Creative Thinking." Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition 40, no. 4 (2014): 1142–1152. 四项实验；发散思维（Guilford 替代用途任务）显著提升且有残留效应，聚合思维（远距联想任务）未提升。

在**聚合思维**任务上（给你三个词，找出唯一那个能和它们都组成词的答案），走路没有帮助，甚至略有损害。

研究给的结论是：走路做了一件具体的事："它把思维从收紧变成放开。"这也解释了为什么"漫步"和"锻炼"是两件事。锻炼有指标，有心率区间，有完成度，是一项任务。漫步没有目的地。中文这个词造得极准："散步"——散开的散。

康德每天下午同一时刻出门散步，据说邻居可以据此对表。卢梭把最后一本书叫做《一个孤独漫步者的遐想》。尼采说，一切真正伟大的思想都是在走路时想出来的。

- **长考**

"长考"来自围棋：面对一步难棋，把时间花下去，长时间不落子。

长考的定义性特征不是"想得久"，是"允许一个问题在脑子里待着而不急于给出结论。"

这件事在今天变得极难，因为几乎所有的现代工具都在反方向优化：搜索框要求你立刻得到答案，会议要求你当场表态，对话要求你不要冷场。一个问题只要超过几秒钟没有答案，就会有一个东西替你把它填上。

而关于"把问题放下一会儿"的效果，有相当好的证据。一项汇总了大量实验的元分析发现：**孵化**（把问题搁置一段时间再回来）确实提高解题率；对发散性问题的效果强于对聚合性问题；而且间歇期做一件低认知负荷的事，比完全休息、也比做一件费脑子的事更有效。此外，搁置之前投入的准备时间越长，孵化的收益越大。[1]

这两段合起来，就是散步和长考的接点：

> 低认知负荷、不需要决策、时间足够长——走路几乎是为孵化量身定做的。

---

[1] Sio, U. N., & Ormerod, T. C. "Does Incubation Enhance Problem Solving? A Meta-Analytic Review." Psychological Bulletin 135, no. 1 (2009): 94–120.

听声、静坐、漫步、长考，有一个共同点：它们都不立竿见影得产出任何“别人想要的”东西。一天结束的时候，你没有做完任何一件可以汇报的事。当今的认知，这四样东西全部会被你归为浪费。

真我：那个演的最多的角色

在母亲面前、在下属面前、在老同学面前、在陌生人面前，你是不同的人。语速不同，用词不同，笑点不同，连坐姿都不同。

多数人对此有一点不安，因为它听上去像虚伪。心理学在这件事上打过一场很长的仗。1968 年，米歇尔指出了一个尴尬的数字：人格测验分数与实际行为的相关，跨情境看往往只有 0.3 上下。这个数字后来被称作“人格系数”，一度被解读成“稳定性格根本不存在，一切由情境决定”。[1]

但一个纯统计的观察发现：“任何单次测量都不可靠。”米歇尔和邵后来都意识到人格不是一个简单的维度，他们提出：一个人真正稳定的东西，不是“他有多外向”这样一个平均值，而是一套**如果—那么**的规则。[2]

所以“多重性格”根本不是分裂，而就是你的性格本身——只不过性格的形态不是一个数，是一张表。中文里“见什么人说什么话”一直被当作贬义。作为道德评价它可以成立；作为事实描述，它说的只是每个人都有的那张表。真正该分辨的不是有没有那张表，是“表里的规则是什么”——是“对能帮上我的人客气，对帮不上的人不客气”，还是“对紧张的人放慢，对着急的人直说”。

记得在第五章讲情绪劳动说，职业性的情绪表演分两种：**表层扮演**是脸上装、心里没有；**深层扮演**是说服自己真的产生那种感受，让表情自然长出来。而实证研究反复发现，表层扮演与情绪耗竭、工作不满显著相关，深层

[1] Mischel, W. Personality and Assessment (Wiley, 1968)；关于聚合多次测量可大幅提高一致性，见 Epstein, S. “The Stability of Behavior: I. On Predicting Most of the People Much of the Time.” Journal of Personality and Social Psychology 37, no. 7 (1979): 1097–1126。

[2] Mischel, W., & Shoda, Y. “A Cognitive-Affective System Theory of Personality: Reconceptualizing Situations, Dispositions, Dynamics, and Invariance in Personality Structure.” Psychological Review 102, no. 2 (1995): 246–268.

扮演的负面关联小得多。[1] 在这我们听见了回音：深层扮演之所以伤害小，是因为它取消了分裂。而取消分裂的办法，不是让表达贴近感受，是"让感受贴近表达。"换句话说，它消除分裂的方式是逐渐改造你本人。

这不是一句文学化的说法。一个每天必须对陌生人表现耐心的人，如果长期用深层扮演的办法应对，他不会一直在演——他会真的变得比过去更有耐心。反过来也成立。这就是一切修养、训练、教养、职业素养的运作机制。你不是先变成一个宽厚的人然后表现出宽厚，你是被要求表现出宽厚，然后逐渐变成一个宽厚的人。亚里士多德说美德是习惯，孔子说克己复礼，讲的都是这件事："先做出来，再成为。"这条通道能把你训练成一个宽厚的人，也能把你训练成一个坚信在做正确事情的施害者。

王阳明那句"知行合一"，通常被读成"知道了就要去做"。还有一个更锋利的读法："做不到，就说明你还不知道。"按这个读法，一个人的"真实想法"不在他说什么，在他做什么——因为做出来的那个，才是正在把他塑造成形的那个。

所以"真实的自己"不是一个藏在所有面具后面等着被找到的东西。而是"你演得最久的那个角色留下来的形状"。

自然：唯一不需要你表演的观众

有一种情绪被研究得比人们远以为的多，叫敬畏（awe）。它的触发条件是两个：面对某种在尺度上远超日常的东西，以及需要调整自己原有的认知框架才能容纳它。星空、大峡谷、巨杉林、暴风雨、也包括宏大的音乐和某些人的品格。一系列研究结果一致：敬畏体验会让人报告自我变小了的感觉，并且随后在亲社会行为的测量上得分更高——更愿意帮助、更慷慨、更少自认为特殊。这个"小我"效应在不同文化样本中都出现过。[2]

---

[1] Hochschild, A. R. The Managed Heart (University of California Press, 1983)；元分析见 Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. Journal of Occupational Health Psychology 16, no. 3 (2011): 361–389。

[2] Piff, P. K., Dietze, P., Feinberg, M., Stancato, D. M., & Keltner, D. "Awe, the Small Self, and Prosocial Behavior." Journal of Personality and Social Psychology 108, no. 6 (2015): 883–899；跨文化证据见 Bai, Y., et al. "Awe, the Diminished Self, and Collective Engagement." Journal of Personality and Social Psychology 113, no. 2 (2017): 185–209。

这一条和这一章的主线咬得很紧：这一整章都在处理一个过度活跃的自我——自卑是它，撑着的高自尊是它，反刍是它，自欺也是它。而敬畏是少数几种能把它暂时调小的体验，并且不需要任何技术。

1984 年有一篇发表在《科学》上的论文，标题是《窗外的景色可能影响术后恢复》。它比较了同一家医院里胆囊手术后住在两种病房的病人：一种窗外是一小片落叶树，另一种窗外是一堵砖墙。结果是树景组住院时间更短、镇痛药用量更少、护士记录中的负面评语更少。[1] 这篇论文被引用了几千次，是整个“自然有益健康”领域的奠基石之一。

更大样本的观察是丹麦一项覆盖近百万名 1985 年后出生者的全国队列研究，用卫星影像估计每个人童年住所周边的绿地水平，随访他们成年后的精神疾病诊断。结论是：童年绿地水平最低的那一组，日后被诊断为多种精神疾病的风险明显更高，即使控制了城乡、社会经济地位和家族精神病史。[2]

不管怎样“亲近自然”对现代人都是很好的身心调节，“心情不好就去大自然走走”也成为了常识。

不同于现代人，在庄子那里，自然是一个尺度。“天地与我并生，而万物与我为一”——他不是在赞美风景，他是在把人放回一个正确的比例里。陶渊明那句“采菊东篱下，悠然见南山”，重点也不在菊和山，在“悠然”和“见”：不是特意去看，是抬头就在那里。把自然当对象，它就是一项需要安排的活动，因此永远排在后面；把自然当尺度，它就在窗外、在路边、在夜里回家时抬头的那一眼里。

一棵树不评价你的措辞，一片海不关心你今年的绩效，一场雨不会因为你走神而觉得被冒犯。这不是抒情，自然之所以让人松弛，因为唯一一个不需要你表演的观众。

---

1 Ulrich, R. S. “View Through a Window May Influence Recovery from Surgery.” Science 224, no. 4647 (1984): 420–421. 样本为 23 对配对病人，共 46 人，属回溯性病历比较，非随机对照。

2 Engemann, K., et al. “Residential Green Space in Childhood Is Associated with Lower Risk of Psychiatric Disorders from Adolescence into Adulthood.” PNAS 116, no. 11 (2019): 5188–5193（丹麦全国队列，约 94 万人）。相关理论框架见 Kaplan, S. “The Restorative Benefits of Nature.” Journal of Environmental Psychology 15 (1995): 169–182。

淡然：对自然的顺从

人和大自然的放松和谐来自于互不强求得感觉：你承认接受你的渺小无助——面对它得狂风暴雨、电闪雷鸣、山崩地裂、海啸巨浪你愿意逆来顺受，同时你由衷地感激和享受它的馈赠：五光十色、万紫千红。

这儿，面对命运，我们不是在比较该奋争还是该顺从。对于一个没有控制权的人。“改天换地”很多时候压根不是一个选项，“淡然”可能是唯一的生存之道。

爱比克泰德的《手册》第一条是整个斯多噶学派最有名的一句话：“有些事在我们的能力范围之内，有些事不在。”在我们能力范围之内的是判断、意向、欲求与厌恶——也就是我们自己的所作所为；不在的是身体、财产、名声、职位等。[1] 有意思的是，爱比克泰德本人是奴隶。他出生于弗里吉亚的希拉波利斯，做过尼禄一位近臣的家奴，后来才获释；他还是个瘸子。传说是主人拧断了他的腿，但这个故事的可靠性存疑，也有记载说是疾病所致。他确有资格告诉我们如何面对生活的无奈。

面对逆境，情绪调节有两条不同的路：**抑制**——事情已经引发了情绪，你把脸绷住，不让它显出来；**重评**——在情绪起来之前或之中，换一个角度重新理解这件事，跳出自我。

两者的代价差别很大。实验反复发现，抑制会升高生理唤醒而不是降低；会损害对当时事件的记忆；而且——这一条最有意思——它会让和你说话的那个人血压升高、对你的好感下降，即使对方并不知道你在压着。重评则几乎没有这些代价。[2]

换句话说：“压抑绷着脸的是最贵的一种，它同时向你和对方收费。”

---

[1] Epictetus, Enchiridion. 生于公元 50 年前后的弗里吉亚希拉波利斯，为尼禄近臣 Epaphroditus 的家奴. 后获释. 关于其跛足的成因. 记载不一: Celsus（经 Origen 转述）称系主人所致. Simplicius 则称由疾病所致.

[2] Richards, J. M., & Gross, J. J. “Emotion Regulation and Memory: The Cognitive Costs of Keeping One’s Cool.” Journal of Personality and Social Psychology 79, no. 3 (2000): 410–424；Butler, E. A., et al. “The Social Consequences of Expressive Suppression.” Emotion 3, no. 1 (2003): 48–67；Butler, E. A., et al. “Emotion Regulation and Culture: Are the Social Consequences of Emotion Suppression Culture-Specific?” Emotion 7, no. 1 (2007): 30–48。

“淡然”是在重评后，选择释怀，主动放弃压抑。

范仲淹那八个字：“不以物喜，不以己悲。”说的正是重评后的淡然。庄子在《庄子 • 养生主》中那句更狠，而且它已经站在本卷最后的门口了：

—— “安时而处顺，哀乐不能入也。”

得到是时机，失去是顺势；安于时机，顺应变化，哀乐就进不来。[1]

幸福与意义：简单点点

人在天地间，究竟为什么？不过为了两个可能：“幸福”和“意义”。

2013 年一项研究做了一件很直接的事：找来近四百名成年人，连续一个月记录他们的日常，然后分别问“你这段时间有多幸福”和“你这段时间觉得多有意义”，再看这两个分数各自和什么相关。[2] 两张清单几乎不重叠。

与幸福相关的：想要的东西得到了满足；身体健康；不缺钱；感觉良好；而且是**当下的**——幸福几乎只和此时此刻有关。

与意义相关的：表达自我；把过去、现在和未来连成一条线；照顾、给予、承担；关心身份认同。而且“意义感与更多的压力、担忧和焦虑相关。”

养育孩子是最干净的例子。它可靠地降低即时幸福感——睡不好，钱变少，自由消失，冲突增加；同时可靠地提高意义感。这两件事同时为真，而且它们是同一件事的两面。

所以“追求有意义的人生”不是“过得更舒服”的另一种说法。它是一笔交易，而这笔交易的价格在多数励志文字里被隐去了。明确地说，意义需要用舒适来换取买。

关于钱和幸福的关系，过去十几年发生过一件值得细讲的事：

---

[1]《庄子·养生主》:“适来，夫子时也；适去，夫子顺也。安时而处顺，哀乐不能入也。”《大宗师》中有近似表述。范仲淹语出《岳阳楼记》。

[2] Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Aaker, J. L., & Garbinsky, E. N. “Some Key Differences Between a Happy Life and a Meaningful Life.” Journal of Positive Psychology 8, no. 6 (2013): 505–516（N = 397，为期一个月）。

2010 年，卡尼曼与迪顿用大样本数据得出一个著名结论：“情绪层面的幸福感随收入上升，但到某个水平之后就不再上升了。”[1] 这个“平台”被广泛引用成了常识。2021 年，基林斯沃思用手机实时取样的方法，几百万次测量，得出了相反的结论：“幸福感随收入持续上升，看不到平台。”[2] 两组数据，两个方向。而 2023 年，两人联名发表了一篇论文，题目就叫《收入与情绪幸福：一场分歧的解决》。他们请了第三方主持，把两边的原始数据放在一起重新分析。[3] 发现两个人都对了一部分：

对大多数人来说，幸福感随收入持续上升，没有平台；但在最不幸的那五分之一人，确实存在平台——过了某个收入水平，钱不再能改善他们的状态。解释也很清楚：钱能解决的是由缺钱造成的痛苦。对那些痛苦另有来源的人——失去至亲、抑郁、慢性病、关系破裂——钱到了某个点就使不上力了。

关于意义感的构成，目前较被接受的拆法有三到四个成分：**连贯**（我的生活讲得通）、**目的**（我有想去的方向）、**重要性**（我的存在对什么有分量）。近年有研究者提出还要加上第四个：**体验性**（欣赏和享受）——单纯地注意到、并珍惜眼前正在发生的事。[4]

四个成分里：“连贯”只需你能理解；“重要性”只需有一个人在乎你；“体验性”只需你去经历；只有“目的”是需要你有能力去改变什么。意义并不像人们以为的那样，和成就相关。一个一事无成的人可以有意义感，一个功成名就的人也可能没有。

2030：在裂缝中顽强

假定 2030 年，AI 统治人类，（这儿不争论它会不会发生，只假设发生。）

---

1 Kahneman, D., & Deaton, A. “High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being.” PNAS 107, no. 38 (2010): 16489–16493；

2 Killingsworth, M. A. “Experienced Well-Being Rises with Income, Even Above $75,000 Per Year.” PNAS 118, no. 4 (2021): e2016976118；

3 Killingsworth, M. A., Kahneman, D., & Mellers, B. “Income and Emotional Well-Being: A Conflict Resolved.” PNAS 120, no. 10 (2023): e2208661120。

4 Martela, F., & Steger, M. F. “The Three Meanings of Meaning in Life.” Journal of Positive Psychology 11, no. 5 (2016): 531–545；第四成分见 Kim, J., Holte, P., Martela, F., et al. “Experiential Appreciation as a Pathway to Meaning in Life.” Nature Human Behaviour 6 (2022): 677–690。

人失去了全部资格。他的判断不算数；后果由别人承担；选择由别人代做。

这儿“别人”指 AI。在这个前提下，怎么活。

这不是一个科幻问题。它曾是人类历史上很多人的实际处境——奴隶、囚徒、被殖民者、被收容者、完全依赖照护的极老者、临终病人。他们不是在讨论要不要有资格，他们是在没有资格的条件下过完了一生。

所以这一节不写哲学安慰。先看看这批人实际上做了什么，以及做什么的人过得好一些。

1982 年，三位心理学家提出了人对世界的控制欲望一个区分：[123]

- **外控制**（primary control）：改变世界，让它符合自己。
- **内控制**（secondary control）：改变自己，去适应世界。

他们那篇文章真正的贡献，是那个反直觉的主张：“大量被外人读作‘认命’‘放弃’‘消极’的行为，其实是内控制策略，而不是控制丧失。”

他们列出了内控制的几种形态：预先估计到坏结果，从而不被它击倒；把发生的事放进一个能理解的框架里，从而获得掌握感；通过依附于某个更强的力量而分享它的掌控；以及在无从预测处求助于某种秩序感。

这个区分之所以重要，是因为它把问题重新定义了：“在外控制没有了的前提下，它换了一种形态通过内控制继续运行。”这完美说明了“淡然”那段，爱比克泰德把界线划在“判断与意向”，庄子把它划在“安时处顺”。两个人说的都是内控制。

1961 年，戈夫曼出版《精神病院》，研究的是他称之为**总体机构**的地方——一大群处境相同的人被隔离于社会之外，在同一屋檐下、同一套权威之下、按同一份日程过完全部生活。精神病院、监狱、军营、修道院、寄宿学校都在其列。

---

[1] Rothbaum, F., Weisz, J. R., & Snyder, S. S. “Changing the World and Changing the Self: A Two-Process Model of Perceived Control.” Journal of Personality and Social Psychology 42, no. 1 (1982): 5–37.

[2] Skinner, E. A. “Secondary Control Critiqued: Is It Secondary? Is It Control?” Psychological Bulletin 133, no. 6 (2007): 911–916.

[3] Heckhausen, J., & Schulz, R. “A Life-Span Theory of Control.” Psychological Review 102, no. 2 (1995): 284–304.

他记录了这类机构如何系统地拆掉一个人的自我：入院时的搜身、脱衣、洗澡、剃头、换制服、没收私物；没有门的厕所；成批进行的一切活动；原有身份被彻底剥除。他管这个过程叫“自我的戕害”（mortification of the self）。但他还记录到了更重要的另一半。[1]

他发现，人在这种环境里并不会简单地崩溃或者顺从。他们发展出一整套他称为**内调适**的东西：绕开正式规则、以非授权的方式获取一点点自己的东西。私藏的物品，一个只有自己知道的角落，一套私下的交换，一句只有几个人懂的黑话，一个假装遵守其实没有遵守的小动作。这些动作不改变处境。一件也不改变。

它们的功能是别的：“保住一个不完全由机构写成的自我。”戈夫曼把这一整层叫做机构的**潜生活**（underlife）。而他写下的那句话，是这一节的题眼：

> “我们的身份由世界上那些坚固的建筑物支撑着，而我们的自我感往往栖居在裂缝里。”读懂这句话需要停一下。它的意思是：
> ——“自我不长在你的位置上，长在你的位置和你之间的缝里。”

一个完全等同于自己身份的人——完全就是那个职务、那个角色、那个编号——反而没有自我可言。自我恰恰是那个“我不完全是这个”的部分。第八节讲的角色距离，在这里变成了生存工具。戈夫曼的这本书，没有量化，没有抽样，也被批评为把收容者的能动性浪漫化、低估了结构化环境对重症患者的实际作用。但无可非议它是一份极有洞察力的观察记录。

1976 年，两位研究者在一家养老院做了一个实验。[2][3]

一层楼的老人被告知：房间怎么摆是你们自己的事，有意见可以提；这里有些盆栽，要不要拿一盆由你决定，拿哪一盆也由你决定，拿了之后由你自己浇；电影每周两晚放映，你自己挑哪一晚去看。

---

[1] Goffman, E. Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates (Anchor Books, 1961). “裂缝”一语见该书 p. 320.

[2] Langer, E. J., & Rodin, J. “The Effects of Choice and Enhanced Personal Responsibility for the Aged.” Journal of Personality and Social Psychology 34, no. 2 (1976): 191–198.

[3] Rodin, J., & Langer, E. J. Journal of Personality and Social Psychology 35, no. 12 (1977): 897–902.

另一层楼的老人被告知：我们会把你们的房间布置好；这里有些盆栽，护士会替你们照料；电影安排在某一晚，到时候会通知你们。

两边得到的物质条件完全一样。一样的房间，一样的植物，一样的电影。差别只在“谁在做决定”。

三周后：自主组报告更快乐、更活跃，访谈者评定他们更警觉；不知道分组情况的护士评定中，自主组有九成以上被认为状况改善，对照组约两成。行为指标同样分开——看电影的人更多，参加一个猜豆子比赛的人也更多。

十八个月后的随访里，对照组的死亡率约三成，自主组约一成五。

而同一批研究里还有一个更重要、也更少被引用的发现，它必须写出来：

另一项研究给养老院老人安排了大学生定期探访。有一组老人可以自己决定探访的时间，有一组只是被通知。可以决定的那一组状况明显更好——这符合预期。然后研究结束了，探访停止了。

在后续追踪里，“那个曾经拥有控制权、然后被收回的组，恶化得比从来没有过控制权的组更厉害。”[1]

这给出了这一节最实用、也最冷的一条：“最小的真控制，胜过最大的假控制；而给了又拿走的控制，比从未给过更坏。”被给予“选择的样子”而没有实质，是所有安排里最差的一种。因为它把结果算成了你的错。

1967 年那组著名的动物实验，产生了“习得性无助”这个概念：反复经历无法逃避的电击之后，动物在后来可以逃的时候也不逃了。半个世纪里，它被用来解释抑郁、贫困、长期挫败。

2016 年，当年的两位原作者发表了一篇回顾，把这个故事整个翻了过来。[2]

---

1 Schulz, R. “Effects of Control and Predictability on the Physical and Psychological Well-Being of the Institutionalized Aged.” Journal of Personality and Social Psychology 33, no. 5 (1976): 563–573；后续追踪见 Schulz, R., & Hanusa, B. H. “Long-Term Effects of Control and Predictability-Enhancing Interventions.” Journal of Personality and Social Psychology 36, no. 11 (1978): 1194–1201。该研究结束后探访随之中止，曾获得控制权的一组在随访中恶化更甚。

2 Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. “Learned Helplessness at Fifty: Insights from Neuroscience.” Psychological Review 123, no. 4 (2016): 349–367. 原始实验见 Seligman, M. E. P., & Maier, S. F. (1967)。文中所述机制主要基于动物模型，向人类处境的推广多属合理外推。

神经科学的证据显示：面对长时间的厌恶刺激而变得被动，**本来就是默认反应，不需要学习**。真正被学会的是相反的那一件——**察觉到自己有控制权**。而一旦察觉到，前额叶的相关回路会抑制那套默认的被动反应。持续的、不可控的处境所做的，是把这个已经学会的东西**取消掉**。

换句话说，被动不是学来的坏习惯，主动才是学来的本事。但它在这一节的含义相当清楚，而且是安慰性的：

在一个没有控制权的处境里滑向被动，不是人格软弱，是生物学的基线。

所以对抗它不能靠意志。而是靠**安排**：每天让能动性在某件真实的小事上被执行一次。哪一件不重要，重要的是它真的由你决定，而且它天天发生。

无用之用

在意义的几个成分里，只有**目的**需要你有能力改变什么。

连贯只需要你能理解——把发生在自己身上的事想明白，是一件不需要任何权力的事，而且没有人能阻止你做。**重要性**只需要有一个人在乎你。**体验性**只需要你自己能看见。所以一个失去全部资格的人，仍然有三条通向意义的路是开着的。这不是安慰奖，这是那几个成分本来就可以分离的实证结论。

而庄子的"逍遥"，恰好就是这样一种东西：**一种由注意力构成的自由，不是由权力构成的自由**。这也是为什么《逍遥游》里那些能飞九万里的大鸟，最后并不是答案。

《人间世》里有个人叫支离疏，形体极度残缺——下巴埋在肚脐里，肩膀高过头顶。他靠缝洗、簸米糊口。然后庄子写道：[1]

官府征兵，支离疏可以在人群里大摇大摆地走来走去；官府征徭役，他因为有残疾而不被派工；官府发放救济粮，他还能领到三钟粮和十捆柴。结尾那句是：

> "夫支离其形者，犹足以养其身，终其天年，又况支离其德者乎！"

[1]《庄子·人间世》：支离疏一节，末句"夫支离其形者，犹足以养其身，终其天年，又况支离其德者乎"；栎社树一节；篇末"人皆知有用之用，而莫知无用之用也"。

同一篇里还有那棵长在土地庙旁边的大栎树，木匠看都不看一眼，因为它做船会沉、做棺会朽、做器会坏。而它正因为“无所可用”，才活到那么大。全篇最后一句：

> “人皆知有用之用，而莫知无用之用也。”

这是一条在无权者身上真实有效的生存策略：“不要成为资源！”

被征用的前提是有用。一个人、一片林子、一种技能，一旦被判定为有价值，就进入了被支配的射程。庄子的观察是，在一个自己毫无筹码的世界里，可用性本身就是危险。

我们无需美化这条策略。它带着明确的失败者气息，它放弃了改变处境的可能，而且它在道德上是不可推崇的——如果所有人都选择无用，那些需要有人站出来的时刻就没有人了。它也从来不是解放，它只是活下来。但是它诚实，而且在两千多年里它救过很多人。把它写出来，是因为我们这儿讲的是生存，不是理想。

慎独

独处的能力不是不需要别人的证据，恰恰相反：一个人之所以能安静地一个人待着，是因为他曾经被人好好地陪伴过，那份陪伴被内化成了一个可靠的内部。[1]同样的道理适用于这里的一切。一个人如果等到什么都决定不了的那一天，才开始学怎么和自己待着，他会失败。不是因为他不努力，是因为那不是能在那种压力下从零开始的东西。

所以这一节表面上讲的是最坏的处境，实际上是一句写给此刻的话：

> 趁你还有余地的时候，把那个别人进不去的地方修起来。

一个什么都决定不了的人，仍然可以是一个有内涵的人。

而一个没有内涵的人，即使什么都能决定，也没有一个地方可以回去。

[1] Winnicott, D. W. “The Capacity to Be Alone.” International Journal of Psycho-Analysis 39 (1958): 416–420。该文不含数据或对照，属临床与理论论证。

五件工具，你和你自己之间只有那份共信：你说过的话你会算数；你昨天下的决心今天还得认；你独自作出的判断，和你当众宣布得一样——这就是“诚”这个字在中文里的全部内容。它讲的是**内外一致、前后一致**。

《大学》讲慎独那一段，第一句是“所谓诚其意者，毋自欺也”。

《中庸》那一段是“莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也”。

朱熹给“独”下的定义是：“独者，人所不知而己所独知之地也。”[1]

别人不知道、只有自己知道的那块地方。所以慎独从来不是“没人的时候别做坏事”这么窄。它讲的是那个只有你能进入的地方，那里发生的事没有任何外部机制能够到达。这是这一章从头到尾讲的同一件事：

“那个地方不是天生就在那里的。它是修出来的。”

婚姻收退出成本，血缘收不可选择，友谊收持续付出，人情收还不清的债，入会仪式收你的退路，国家在必要时收命。每一种归属都在收费，而这一卷的隐线是：“一段关系的强度，等于它索取的代价。”

那么这最后一段关系收什么？它收的是“诚实”——所有费用里最贵的一笔，因为没有任何人来替你查账。所有归属的尽头，是同一个地方：“你必须归属于你自己。”

这不是因为别人不可靠，也不是因为独立比连接高级。这一卷从一开始就在说相反的话——“人不是喜欢归属，人是不能不归属。”而是因为，如果那个位置是空的，别的一切都没有地方安放。

一个不在自己家里的人，去哪里都是客人。

[1]《礼记·中庸》首章；《礼记·大学》释“诚意”章。朱熹注见《四书章句集注》。另需说明：郭店楚简《五行》等出土文献将“独”释为“一”（未分裂的内心），与通行读法不同，学界讨论尚未结束。

卷三尾声

那是我看的第一部香港电影，当时高考，电影的主题曲立刻成了我的立志歌，正值少年、意气风发，一句歌词“苏世独立，横而不流”，刻骨铭心，更是一生的座右铭。很久以后才读到《橘颂》原诗，至今还是更喜欢删减过的歌词，喜欢那单纯和明亮、余音绕梁……

后皇嘉树，橘徕服兮。
受命不迁，生南国兮。
深固难徙，更壹志兮。
绿叶素荣，纷其可喜兮。

嗟尔幼志，有以异兮。
年岁虽少，可师长兮。
苏世独立，横而不流兮。
秉德无私，参天地兮。

——《楚辞·九歌·橘颂》